

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurenceschopnosti mateřské školy  
Competitiveness Analysis of Nursery School

Student: Bc. Renata Kaboňová

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Lenka Kauzerová, CSc.

Ostrava 2011

„Místopřisežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

29. dubna 2011

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Lence Kauerové, CSc., za cenné připomínky a rady, kterými přispěla k jejímu vypracování. Poděkování patří také vedení MŠ, za poskytnuté informace, materiály a konzultace.

# Obsah

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. CHARAKTERISTIKA MATEŘSKÉ ŠKOLY .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 MŠ Dětská .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 MŠ Větrná .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3 Personální vybavení MŠ .....</b>	<b>3</b>
<b>2.4 Financování .....</b>	<b>4</b>
<b>2.5 Stravování .....</b>	<b>5</b>
<b>2.6 Analýza současného stavu .....</b>	<b>6</b>
2.6.1 Zájmové činnosti .....	6
2.6.2 Konkurence mateřských škol v Ostravě-Porubě .....	8
2.6.3 Zhodnocení konkurence .....	13
2.6.4 Přijímání dětí do MŠ .....	14
<b>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY KONKURENCE .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Teorie marketingu služeb .....</b>	<b>16</b>
3.1.1 Marketing .....	16
3.1.2 Služby .....	17
3.1.3 Marketingový mix ve službách .....	18
3.1.4 Kvalita služeb .....	20
<b>3.2 Teorie konkurence .....</b>	<b>20</b>
3.2.1 Konkurenční strategie .....	21
3.2.2 Konkurenceschopnost .....	22
3.2.3 STEP analýza .....	22
3.2.4 Porterova analýza konkurenčních sil .....	23
3.2.5 SWOT analýza .....	24
3.2.6 Poziční mapa .....	25
<b>3.3 Teorie neziskových a příspěvkových organizací .....</b>	<b>25</b>
3.3.1 Neziskové organizace .....	25
3.3.2 Příspěvkové organizace .....	26
<b>3.4 Rozhodovací kritéria pro výběr mateřské školy .....</b>	<b>27</b>
<b>4. METODIKA VÝZKUMU .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 Přípravná fáze .....</b>	<b>30</b>
4.1.1 Definování problému a cíle výzkumu .....	30

4.1.2	Plán výzkumu.....	31
4.1.3	Dotazník .....	31
4.1.4	Stanovení hypotéz.....	32
4.1.5	Časový harmonogram .....	32
<b>4.2</b>	<b>Realizační fáze.....</b>	<b>33</b>
4.2.1	Sběr informací.....	33
4.2.2	Zpracování shromážděných dat .....	33
4.2.3	Problémy vzniklé při realizaci výzkumu.....	33
<b>5.</b>	<b>ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1</b>	<b>MŠ Dětská .....</b>	<b>34</b>
5.1.1	Struktura respondentů .....	34
5.1.2	Věcné otázky primárního výzkumu.....	35
5.1.3	Poziční mapa .....	38
<b>5.2</b>	<b>MŠ Větrná.....</b>	<b>39</b>
5.2.1	Struktura respondentů .....	39
5.2.2	Věcné otázky primárního výzkumu.....	40
5.2.3	Poziční mapa .....	43
<b>5.3</b>	<b>Vyhodnocení hypotéz.....</b>	<b>44</b>
<b>5.4</b>	<b>Porterova analýza konkurenčních sil .....</b>	<b>47</b>
<b>5.5</b>	<b>SWOT analýza.....</b>	<b>48</b>
<b>5.6</b>	<b>STEP analýza.....</b>	<b>50</b>
<b>6.</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>52</b>
<b>7.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>62</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>

# 1. Úvod

Pro život dítěte má vzdělávání v mateřských školách celoživotní význam. Poznatky lékařů i psychologů dokazují, že většina toho, co dítě prožije v prvních letech života, je trvalé. Mateřská škola doplňuje rodinnou výchovu a pomáhá zajistit dítěti prostředí s dostatkem mnohostranných podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Má smysluplně obohacovat denní program dítěte, poskytnout mu odbornou péči a usnadňovat jeho další životní i vzdělávací cestu.

V oblasti mateřských škol je v současnosti poměrně vysoká konkurence. V každém městě či městském obvodu existuje velký počet mateřských škol a zařízení poskytujících péči o děti předškolního věku. Pro tato zařízení je velmi důležitá spokojenost dětí a pozitivní hodnocení ze strany rodičů, kterým nejde pouze o hlídání dětí, ale i o kvalitní vzdělání, jehož prostřednictvím jsou děti připravovány nejenom na další vzdělávací etapu, ale zejména pro každodenní život.

Diplomovou práci jsem se rozhodla zaměřit právě na téma týkající se konkurenceschopnosti mateřských škol. Konkrétně jsem si vybrala mateřskou školu Dětská s odloučeným pracovištěm Větrná.

Cílem této diplomové práce je posoudit, jak si mnou vybraná mateřská škola stojí oproti konkurenčním mateřským školám v rámci Ostravy-Poruby a v čem spočívají její konkurenční výhody. Také se budu snažit zjistit slabé stránky, které rodiče vnímají.

K dosažení těchto cílů využiji vybrané metody a modely sloužící k objasnění této problematiky. Mimo jiné chci provést marketingový výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě zjištěných informací pak vypracuji návrhy a doporučení, jejichž pomocí by mateřská škola mohla zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu.

## **2. Charakteristika mateřské školy**

Zřizovatelem mateřské školy Dětská je Statutární město Ostrava, Městský obvod Poruba a jde o typ zařízení s celodenní péčí. Dne 1. 1. 2003 došlo ke sloučení této mateřské školy s mateřskou školou na ulici Větrná.

### **2.1 MŠ Dětská**

Mateřská škola Dětská se nachází v přízemí a prvních dvou patrech obytného domu v Ostravě-Porubě. Provoz v této školce byl zahájen v listopadu roku 1959. V blízkosti školky je mnoho míst vhodných pro vycházky s dětmi i několik institucí, se kterými školka spolupracuje. Kapacita školky je 108 dětí.

Školka pracuje podle rámcového programu pro předškolní vzdělávání „Rok s kamarády“, který umožňuje dětem poznávání života a světa kolem. Zařízení nabízí kvalitní standardní a nadstandardní péči (sportovní, kulturní akce pro rodiče a děti, plavecký kurz, výlety, návštěvy divadelních představení a různých dalších akcí pro děti). Na základě diagnostiky pracují také s dětmi s odloženou školní docházkou. Nabízí individuální logopedickou péči formou logopedické poradny s klinickým logopedem a logopedickou asistentkou. Tradicí je spolupráce se základní školou Dětská, ZUŠ, dětskými lékaři, psychologem, Kulturním centrem Poruba, Přírodovědeckou stanicí a ekologickým sdružením Vita.

V přízemí budovy na ulici Dětská se nachází kuchyně a technické zázemí. V obou patrech jsou pak prostorné šatny, čtyři třídy s hernami, hygienická zařízení, malá tělocvična, učebna cizích jazyků a kanceláře vedení mateřské školy. [19]

### **2.2 MŠ Větrná**

Mateřská škola na ulici Větrná je odloučeným pracovištěm, které pracuje podle vlastního školního vzdělávacího programu: Hrajeme si a objevujeme svět.

Školka sídlí v samostatné budově, která byla vybudovaná pro provoz předškolního zařízení. Budova je umístěna v klidné části 3. obvodu Ostravy-Poruby, v sousedství

základní školy L. Štúra a nedaleko dolní části Hlavní třídy. Okolo budovy je prostorná školní zahrada, která má dostatek vzrostlých stromů a keřů. Umístění umožňuje dětem prožít pobyt venku v tichém, relativně bezprašném a čistém prostředí.

Toto odloučené pracoviště má rovněž čtyři třídy s kapacitou 100 dětí. Budova je dvoupatrová, přičemž v přízemí se nacházejí šatny dětí, kancelář vedoucí učitelky, kuchyň a kancelář vedoucí jídelny. V patrech jsou pak jednotlivé třídy, kuchyňky a místnost pro provozní zaměstnance.

Školka vlastní také zahradu, která je vybavena prolézačkami a pískovištěm, přičemž obojí je hlavně v teplejších dnech denně využíváno. Na zahradu si mohou děti vytáhnout také koloběžky či kočárky s panenkami.

Vybavení všech tříd na obou školkách tvoří hračky, různé stavebnice a skládačky, které rozvíjí schopnosti dítěte. Dále jsou zde pohádkové knihy, pastelky s omalovánkami, malá kuchyňská linka, dětské kadeřnictví a obchod.

O chod školy a péči o děti se na obou zařízeních dohromady starají ředitelka školky, vedoucí učitelka, třináct učitelek, čtyři správní zaměstnankyně, vedoucí školní jídelny, šest kuchařek a jedna účetní. [20]

## 2.3 Personální vybavení MŠ

Mateřská škola má celkem 27 zaměstnanců, resp. zaměstnankyň, které zastávají jednotlivé profese nutné pro zajištění chodu školy.

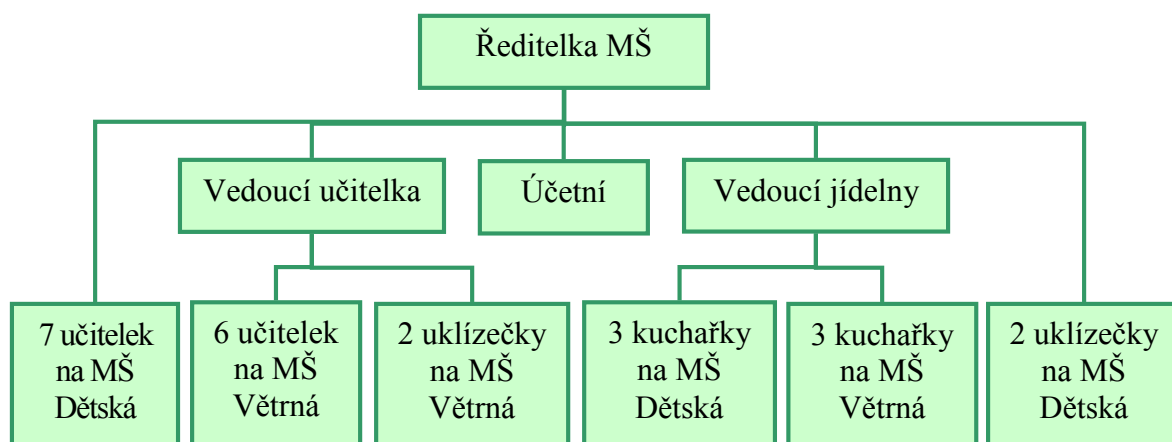
**Tabulka 2.3.1:** Struktura zaměstnanců dle profesí

Profese	Počet zaměstnanců
Učitelky MŠ	15
Účetní	1
Vedoucí školní jídelny	1
Kuchařky	6
Uklízečky	4

Zdroj: vlastní vypracování



**Obrázek 2.3.1:** Organizační struktura MŠ



Zdroj: vlastní vypracování

Vzhledem k tomu, že je školka složena ze dvou samostatných zařízení, je třeba zajistit provoz na obou z nich. V budově na ulici Dětská je kancelář ředitelky MŠ a účetní, je zde 7 učitelek, 3 kuchařky a 2 uklízečky. V budově na ulici Větrná je kancelář vedoucí učitelky, která funguje rovněž jako zástupkyně ředitelky, dále je zde 6 učitelek, 3 kuchařky a 2 uklízečky. Vedoucí školní jídelny dohlíží obě zařízení a během týdne se střídavě vyskytuje v obou zařízeních. [59]

**Tabulka 2.3.2:** Struktura zaměstnanců dle věku

Věk	Počet zaměstnanců
Do 20 let	0
21 – 30 let	1
31 – 40 let	7
41 – 50 let	14
51 – 60 let	5
61 a více let	0

Zdroj: vlastní vypracování

## 2.4 Financování

Jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci, největší část zdrojů provozního financování zajišťují příspěvky od zřizovatele, tedy od Městského obvodu Poruba. Do financování se zapojuje také Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které prostřednictvím Krajského úřadu poskytuje tzv. normativní příspěvky sloužící

k vyplácení mezd. Celková výše dotací činí 30.000 Kč na jedno dítě. Další zdroje financování představují platby od rodičů – úplata za předškolní vzdělávání a stravné. Ze stravného se samozřejmě financuje nákup potravin. Peníze za školné (tzv. úplata za předškolní vzdělávání), které je ve výši 300 Kč na měsíc, jsou použity na nákup nových hraček, výtvarného materiálu a učebních pomůcek. Od této platby jsou osvobozeni předškolní děti. [59]

## 2.5 Stravování

Snahou mateřské školy je, aby byla dětem poskytována kvalitní, nutričně vyvážená strava. Z tohoto důvodu se příprava jídel řídí výživovými normami stanovenými ve spolupráci s odborníky v oblasti výživy. Normy školního stravování, tzv. spotřební koš, jsou součástí vyhlášky č. 107/2005 Sb. o školním stravování a musí být respektovány všemi stravovacími zařízeními poskytujícími školní stravování. Tyto normy určují, kolik gramů jednotlivých druhů potravin má strávnick dostat.

Na obou zařízeních jsou samostatné kuchyně, kde se o stravu dětí starají tři kuchařky. Při celodenním pobytu se děti stravují třikrát denně a je jim po celou dobu pobytu ve školce zajištěn pitný režim formou džusů, ovocných šťáv, ovocných čajů, minerálek a čisté vody s ohledem na individuální potřeby a aktuální roční období.

Provozní řád školky nastavuje interval mezi podáváním jednotlivých jídel. Tím je zajištěn pravidelný denní rytmus a řád a zároveň tak umožňuje organizaci činností v průběhu dne přizpůsobit potřebám a aktuální situaci.

Ranní svačinka se podává kolem půl deváté, a to mléčný nápoj, tzn. mléko různě ochucené (kakao, granko, bílá káva, mléčná káva, švédský čaj nebo ovocné mléka či jogurtové mléko), a pečivo s pomazánkou. Školka využívá široké nabídky sortimentu chlebů, např. slunečnicový, toastový, žitný, cibulový, škvarkový atd., případně dalaňky, rohlíky, housky, či jiný druh pečiva. Součástí ranních svačinek bývá i sladké pečivo, jako vánočka, koblížek, šáteček nebo loupák. Samozřejmostí je také čerstvé ovoce nebo zelenina.

K obědu pak dětem servírují polévku, hlavní jídlo a kompot nebo salát a nápoj. Skladba jídelníčku je tak pestrá, že se žádné jídlo v měsíci neopakuje. U polévek

se objevují různé vývary, polévky zeleninové, luštěninové. Pokud je v jídelníčku zařazen sladký hlavní chod, bývá k němu vhodně doplněna masová polévka. Během týdne bývá prostřídána příloha z brambor, rýže, těstovin i knedlíků. Saláty se připravují většinou z čerstvé zeleniny, v zimě se zařazují také saláty ze sterilované zeleniny.

Odpolední svačinka se podává po odpoledním spánku. Zde se zařazuje dostatečné množství mléčných výrobků, jako jsou jogurty, pudinky a tvarohové krémy. Kuchařky vaří také podle kuchařky zdravé výživy, takže se v jídlech objevují jáhly, pohanka, cizrna, kuskus a další.

Pokud se ve školce objeví dítě s různými druhy diet či alergií na potraviny, jsou kuchařky ochotny takovému dítěti vyjít vstříc a ohlídat, aby se daná potravinu k dítěti nedostala. Je to však pouze jejich dobrá vůle, nikoliv povinnost. Rovněž je třeba si uvědomit, že v kuchyni vaří vyučené kuchařky, nikoliv dietní sestry, které tedy nejsou kompetentní, aby dítěti zajistily speciální diety. [59]

## **2.6 Analýza současného stavu**

### **2.6.1 Zájmové činnosti**

Pro rozvoj talentu dětí nabízí mateřská škola dětem doplňkové programy, které si děti vybírají podle vlastního zájmu. Tyto kroužky probíhají pod vedením učitelek MŠ nebo kvalifikovaných lektorů agentur. Ty, které jsou vedené spolupracující agenturou, jsou placené. Zájmové kroužky probíhají od října do května a přednostně jsou do nich zařazovány děti předškolního věku. [59]

Vzhledem k tomu, že školka je složena ze dvou samostatných budov, jsou zde vypsány jednak zájmové činnosti, které probíhají na obou z nich, ale také činnosti, které probíhají jen na jedné.

**Flétničky – veselé pískání, zdravé dýchání:** Děti se zde učí nejen pískat a poté krásně hrát na zobcovou flétnu, ale především jak správně cvičit a dýchat. Tento program se liší od ostatních flétnových kroužků tím, že nabízí žákům také dechová cvičení založená na cvicích jógy, různé hry zaměřené na správně směřování dechu,

rytmická cvičení, říkadla a lidové písničky. Vedle samotné hry na flétnu tedy jde o zlepšení dýchání u dětí zdravých i těch, které mají dýchací problémy (alergie, astma atd.).

**Výtvarný kroužek – duhová dílna:** Práce ve výtvarném kroužku rozvíjí nejen fantazii dětí, ale podporuje i jejich zručnost. Důležitou součástí výuky je také nácvik jednoduchých základních grafomotorických cviků (základní uvolňovací cviky pro rozvoj hrubé i jemné motoriky ruky, základy pro správné držení tužky). Děti si mohou vyzkoušet malbu temperovými barvami, kresbu pastelem, batikování, vystřihování a lepení koláží, textilní koláže, ubrouskovou techniku, malování vajíček, zdobení baněk a spoustu dalšího.

**Dramatický kroužek:** Kroužek rozvíjí dětskou představivost, kreativitu a fantazii a hravou formou procvičuje paměť. Cílem je seznámit děti s pojmy (příběh, hlavní postavy, záporné a kladné, kostým, kulisy, rekvizity atd.), naučit je dialogu a monologu (rozšíření slovní zásoby, řeč, výslovnost), pohybovou průpravu a další.

**Pěvecký kroužek:** V pěveckém kroužku se scházejí děti, které mají zájem o zpěv a hudbu. Zábavnou a hravou formou se učí základním technikám zpěvu. Zpívá se zde ale hlavně pro radost a výběr písniček je přizpůsoben věku a dovednostem dětí a také tomu, co se dětem líbí. Děti zde poznají rozdíly mezi sólovým a sborovým zpěvem a zjistí, jaký má jejich hlásek rozsah. Při zpěvu různých písniček je doprovází učitelky hrou na klavír nebo na kytaru.

**Školáček:** Tento kroužek navštěvují děti předškolního věku, které se zde připravují na vstup do první třídy. Předškoláci se zde učí správně vyslovovat všechny hlásky, vydržet nad zadaným úkolem a pracovat samostatně, recitovat básničky, počítat do deseti, držet správně tužku, rozvíjet jemnou motoriku ruky, umět vybarvovat a vystřihovat jednoduché tvary, znát dny v týdnu a další.

**Jóga pro nejmenší:** Cvičení jógy vede děti ke zdravému způsobu života, probouzí v nich radost a pomáhá jim zabavit se stresu, kterým dnes často trpí i malé děti. Základem cvičení je hra, tvořivost a poznání sebe sama. Důležitou součástí jsou dechová cvičení a relaxace, která vedou k celkovému uvolnění a navodí psychickou rovnováhu. Děti se zde zapojí do kolektivu, naučí se vnímat své pocity, dokážou se lépe soustředit.

**Individuální logopedická péče formou logopedické poradny:** Do školky pravidelně dochází klinický logoped s logopedickou asistentkou, kteří se věnují dětem s vadami a poruchami řeči, jako je například dyslalie, opožděný vývoj řeči, koktavost, breptavost (rychlé tempo řeči), poruchy výslovnosti, šlapání na jazyk nebo ráčkování.

**Angličtina s úsměvem:** Výuka je vedena hravou formou. Probíhá s maximálním využitím písniček, obrázků a pohybových aktivit. Cílem výuky není naučit děti plynule komunikovat anglicky, ale spíše aby děti pochopily, že kromě jejich rodného jazyka existují i jiné řeči, aby se nebály člověka, který hovoří jiným jazykem, aby se ho naučily vnímat a reagovat.

Všechny zájmové činnosti kromě angličtiny a jógy jsou určeny pro deset dětí, aby se jim učitelky mohly důkladně věnovat. Výuka angličtiny je zajištěna spolupracující agenturou, a její kapacita je tedy neomezená. Kapacita jógy je omezena na dvanáct dětí, a to proto, aby měly děti dostatek prostoru na cvičení. Veškeré kroužky jsou plně obsazeny.

Dále se zde pro děti a jejich rodiče pořádají Zahradní slavnosti, Broučkáda, Vánoční a Velikonoční dílny a také Besídky pro rodiče ke Dni matek. [59]

### **2.6.2 Konkurence mateřských škol v Ostravě-Porubě**

V oblasti mateřských škol je v současnosti konkurence velmi vysoká. V každém městě či městském obvodu existuje velký počet mateřských škol a zařízení poskytujících péči o děti předškolního věku. Pro stručnou charakteristiku konkurenčního prostředí jsem vybrala pouze mateřské školy z Ostravy-Poruby.

#### **Státní mateřské školy, zřizovatel: Úřad městského obvodu Poruba**

##### **MŠ Čs. exilu 670**

Tato školka se řídí Školním vzdělávacím programem „Zlatá brána otevřená!“. Východiskem tohoto vzdělávacího programu je koncepce dlouhodobého rozvoje ve školním projektu podpory zdraví. Kapacita této školky je 116 dětí rozdělených do sedmi tříd – 3 běžné a 4 speciální. Do těchto speciálních tříd bývají zařazovány postižené děti dle zájmu rodičů a dle možností dětí. Jedná se o děti mentálně

postižené, s dětskou mozkovou obrnou, děti s poruchou autistického spektra, děti s nedoslýchavostí, děti s vadami řeči – dysfatieky, rozštěpy, balbutiky, s opožděným vývojem řeči. Do běžných tříd jsou integrovány děti s vadami řeči, syndromem ADHD. Ve školce je zřízeno detašované pracoviště klinické logopedky a dle potřeby zde dochází také psycholog. [21]

### **MŠ Dvorní 763**

Odloučeným pracovištěm této školky je MŠ V Zahradách 2148. Obě tyto školky pracují podle školního vzdělávacího programu „Školka plná radosti“. Kapacita obou zařízení je 190 dětí s počtem 9 tříd. V MŠ Dvorní jsou čtyři běžné třídy a jedna třída je pro děti s vadami řeči. V MŠ V Zahradách jsou dvě běžné třídy a dvě třídy pro děti s vadami zraku. Skupiny dětí jsou v jednotlivých třídách heterogenní, umožňující sourozencům a kamarádům různých věkových skupin společné soužití v daném prostředí jednotlivých tříd. Na speciálních očních třídách je vzdělávací program dětí rozšířený o léčebný program – ortopticko-pleptickou reedukaci, která je prováděná v úzké spolupráci speciálních učitelů, ortoptických sester a očních lékařů. Taktéž logopedická péče je prováděná ve spolupráci s klinickým logopedem. [22]

### **MŠ Nezvalovo nám. 856**

Tato MŠ má odloučené pracoviště na ulici B. Němcové. Obě tyto školky ve své vzdělávací práci využívají prvků programu „Začít spolu“, který vytváří podmínky a základy pro budování postojů, znalostí a dovedností životně důležitých pro člověka. Program je založen na přesvědčení, že děti se nejlépe vyvíjejí, věnují-li se své činnosti – hře – celým srdcem. Kapacitu obou školek tvoří dohromady osm tříd pro celkem 160 dětí. [23]

### **MŠ Čtyřlístek, Skautská 1082**

Odloučené pracoviště se nachází na ulici B. Martinů. Obě tyto školky jsou přijaty do sítě projektu „Zdravá mateřská škola“. Vzdělávání je zaměřeno na poznání světa kolem sebe i sebe samého. Hlavním prostředkem výchovy a vzdělávání je hra a prožitkové učení. Každá budova nabízí pro děti čtyři třídy s celkovou kapacitou 212 dětí. Rovněž obě školky pracují podle Rámcového vzdělávacího programu. [24]

### **MŠ Sokolovská 1168**

Odloučeným pracovištěm této školky je školka na ulici Žilinská. Dohromady nabízejí 9 tříd pro 225 dětí. MŠ Sokolovská se pyšní logem Zdravé MŠ a pracuje dle projektu „Mateřská škola podporující zdraví“. MŠ Žilinská pracuje s dětmi podle nového Rámcového vzdělávacího programu s názvem „Rok v mateřské škole“. Jedná se o osobnostně orientovaný model předškolního vzdělávání. [25]

### **MŠ Ukrajinská 1530-1531**

Tato mateřská škola má 6 tříd, z nichž jedna je vyhrazena nejmladším, tříletým dětem. Ostatní třídy jsou věkově smíšené, což dětem umožňuje naučit se vnímat a respektovat potřeby druhých. Školní vzdělávací program má název „Poznáváme svět“ a je sestaven z integrovaných bloků – Vítáme jaro, Svět zvířat a jejich domov, Semaforek v dopravě, Máme se rádi s tátou a mámou, Jaký jsem já a co už umím, Hrajeme si celý den, Barevný podzim, Věci kolem mě, Vánoční sen, Zima je tady, Svět kolem mě. [26]

### **MŠ Jana Šoupala 1611**

MŠ Jana Šoupala vznikla sloučením dvou samostatných škol: MŠ Šoupala a MŠ Skupy. Obě mateřské školy pracují podle školního vzdělávacího programu „Školka plná zábavy“, který vychází z mezinárodního vzdělávacího programu „Začít spolu“. Školky nabízí dohromady 9 tříd pro celkem 250 dětí. [27]

### **MŠ O. Synka 1834**

Tato školka je složena ze tří pracovišť. Ředitelství a čtyři třídy jsou v samostatné budově na ulici O. Synka, další čtyři třídy v budově na ulici L. Poděště, z toho jedna třída je speciální se zaměřením na logopedii a dvě třídy jsou v budově na ulici O. Jeremiáše. Dohromady tak nabízejí prostor pro 260 dětí. Od školního roku 2001-2002 pracují všechny tři mateřské školy podle programu „Začít spolu“. [28]

### **MŠ V. Makovského 4429**

Odloučeným pracovištěm je MŠ na ulici Slavíkova. Obě budovy nabízejí dohromady umístění pro 196 dětí v celkem 7 třídách. MŠ pracují dle vlastního Školního

vzdělávacího programu, který vytvořily společně pedagogické pracovnice obou mateřských škol. V programu jsou zahrnuty prvky ze Začít spolu, Zdravé mateřské školy, celý Školní vzdělávací program je vytvořen v souladu s Rámcovým programem pro předškolní vzdělávání. [29]

### **Státní mateřské školy, zřizovatel: Krajský úřad Ostrava**

Vedle školek, jejichž zřizovatelem je Úřad městského obvodu Poruba, se v této části Ostravy nachází také školky specializované, které jsou zřizovány Krajským úřadem. Tyto mateřské školy jsou rovněž příspěvkovými organizacemi.

#### **MŠ U Školky**

Tato školka pracuje ve stejném režimu jako běžné mateřské školy, běžný program ale nadstandardně doplňuje speciální péčí zaměřenou na děti zdravotně oslabené opakovanými respiračními chorobami (bronchitida, spastická bronchitida, astma, opakující se otitidy, polinosis a alergická onemocnění kůže). Mateřská škola disponuje také speciálním vybavením – sauna s ochlazovacím bazénkem, inhalátory „krokodýl“ pro individuální inhalaci a speciální pomůcky pro rehabilitaci a preventivní péči (čističky a zvlhčovače vzduchu). Od 1. 8. 2010 se tato školka sloučila s organizací Mateřská škola logopedická, Liptáňské nám. [41]

#### **MŠ logopedická, Liptáňské nám.**

Zařízení je určeno pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, převážně pro děti s narušenou komunikační schopností a děti s poruchou autistického spektra. V každé třídě je prováděna komplexní skupinová speciálně pedagogická péče a individuální logopedická péče pod vedením speciálního pedagoga. Tato péče je poskytovaná dětem předškolního věku nejen z Poruby, ale z celé Ostravy. Školka má tři třídy s kapacitou 42 dětí, což poskytuje příznivější podmínky pro individuální práci. [38]

#### **Speciální MŠ Na Robinsonce**

Jedná se opět o logopedickou mateřskou školu, která pečuje o děti s vadami řeči a integruje děti s kombinovanými vadami a autismem. Pro malé Robinsony připravuje školka různé akce – od divadelních představení, přes návštěvu ZOO a dětského ranče v Hlučíně, až po návštěvy hasičů a cvičiště psů. Během dne pak probíhá individuální



logopedická péče, relaxační cvičení s prvky jógy, cvičení s owerbally, rozvíjení grafomotoriky, arteterapie a další. Školka má celkem pět tříd s kapacitou 60 dětí. [39]

### **ZŠ a MŠ pro sluchově postižené**

Do této mateřské školy jsou přijímány sluchově postižené děti na základě žádosti rodičů a doporučení pediatra či foniatra. Odborné posouzení potřeby a způsobilosti k zařazení provádí speciálně pedagogické centrum (SPC) se souhlasem ředitele školy. Rodičům je poskytována poradenská služba z oblasti speciální pedagogiky, sociologie a psychologie a dále je jim umožněno navštěvovat kurz znakového jazyka nebo se učit znakový jazyk a daktyl současně s dětmi. Školka nabízí dvě třídy dle věku pro celkem 27 dětí. [40]

### **Soukromé mateřské školy**

#### **Hello Teddy**

Jedná se o česko-anglickou mateřskou školu, kde výuku zajišťují dvě učitelky a jeden rodilý mluvčí. Celková kapacita zařízení je maximálně 24 dětí, tzn. nejvýše 8 dětí na 1 pedagoga, což umožňuje individuální přístup. Školka nabízí dopravu ráno do školky a kurzy angličtiny i jiných jazyků pro všechny členy rodiny. Cena za jeden kalendářní měsíc docházky od 7:30 do 16:30 bez stravy činí 8.000 Kč, pokud je dítě zapsáno na celý školní rok, tj. září-červen, je tato cena 5.500 Kč. Školka je umístěna v Ostravě-Dubině. [42]

#### **Soukromá anglická školka Monty**

Monty je soukromá anglická školka, která nabízí téměř rodinné prostředí (na 1 učitele připadá maximálně 5 dětí) a celodenní přítomnost kvalifikovaných anglických učitelů. Školka nabízí přepravu dětí vlastním minibusem z/do školky, kurz plavání, baletu, golfu, PC, francouzštiny, španělštiny a další, hlídání dětí i mimo provozní dobu školky a kurzy angličtiny pro všechny členy rodiny. Cena za jeden kalendářní měsíc docházky od 7:30 do 17:30 činí 14.500 Kč. Školka sídlí v Ostravě-Třebovicích. [43]

### **Zdravá školka**

Zdravá školka je jedinou soukromou mateřskou školou registrovanou v Rejstříku škol a školských zařízení v Ostravě a díky tomu je pod neustálým dohledem Krajské hygienické stanice, České školní inspekce a dalších institucí. Celková kapacita školky je 15 dětí. Zařízení nabízí hlídání dětí i mimo provozní dobu, noční a víkendové hlídání, dny krásy pro maminky, psychologickou a pediatrickou poradnu pro rodiče, pořádání narozeninových oslav. Školka poskytuje své služby od 6:00 do 18:00. Cena za jeden kalendářní měsíc s celodenním pobytem bez stravy činí 8.500 Kč. Školka sídlí v Ostravě-Zábřehu. [44]

### **Mateřská škola Liduška, s. r. o.**

Jedná se o jednotřídní mateřskou školu pro smíšenou věkovou skupinu 26 dětí. Školka nabízí návštěvy divadel, koncertů, výstav, ZOO, jízďárny ve Staré Bělé, plavecký výcvik, oslavy narozenin dětí ve školce a noční hlídání i pro děti, které nejsou žáky této školky. Zařízení je umístěno v Ostravě-Hrabůvce. [45]

### **Mgr. Hana Filipová – Školka Pingu**

Soukromá mateřská škola pro děti od 2 let s výukou anglického jazyka. Školka sídlí v Ostravě-Krásném Poli. [46]

### **Tereza Palkovská – Teddy školka**

Soukromá anglická mateřská školka nabízející výuku v angličtině pro děti od 18 měsíců do 6 let a mimoškolní aktivity. Školka je umístěna v Moravské Ostravě. [46]

## **2.6.3 Zhodnocení konkurence**

Státní školky jsou akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, což zaručuje kvalitní vzdělávací program, odborný personál a prostředí odpovídající normám. Každá z výše uvedených státních mateřských škol pak nabízí svou konkurenční výhodu.

Mateřská škola Čs. Exilu nabízí kromě třech běžných tříd také čtyři speciální, do kterých bývají zařazeny postižené děti. Tato školka je také mimo jiné vybavena infrasaunou. Infrasaunu nově nabízí také mateřská škola na ulici J. Šoupala, která navíc otevřela novou třídu, čímž rozšířila svou kapacitu o 26 dětí. [49] Mateřská škola Dvorní pro změnu nabízí třídu pro děti s vadami řeči. Její odloučené pracoviště V Zahradách se specializuje na děti s vadami zraku. Většina mateřských škol pak spolupracuje s logopedem a některé nabízí přímo speciální logopedickou třídu. Mateřská škola Ukrajinská disponuje vlastním dopravním hřištěm, kde se děti učí poznávat různé dopravní situace. Největší kapacitu má mateřská škola O. Synka, která nabízí prostor pro 260 dětí. Některé školky mají věkově smíšené třídy, kde mohou být spolu např. sourozenci nebo kamarádi různého věku.

Vedle těchto běžných mateřských škol jsou v Ostravě-Porubě také školky speciální zřizované Krajským úřadem. Mateřská škola U Školky se specializuje na děti s dýchacími potížemi, MŠ logopedická na Liptánském nám. a MŠ Robinsonka jsou zaměřeny na děti s poruchami řeči a autismem a MŠ na ulici Spartakovců je určena pro děti sluchově postižené. Jejich společnou výhodou je menší kapacita jednotlivých tříd, která umožňuje poskytnout dětem individuální péči, kterou potřebují.

Další konkurenci představují také soukromé mateřské školy. V rámci městského obvodu Poruba se mi nepodařilo najít žádnou soukromou školku. Konkurenci však představují všechny soukromé mateřské školy v Ostravě, kterých se mi podařilo najít šest. Tyto školky nabízejí většinou jako svou hlavní výhodu výuku angličtiny přímo s rodilými mluvčími. Další výhodou tvoří menší počet dětí na jednoho dospělého, což umožňuje lepší individuální péči.

#### **2.6.4 Přijímání dětí do MŠ**

##### **Kritéria**

Celková kapacita předškolních zařízení čítá přibližně 2.050 míst. [51] Pro přijímání dětí mají všechny školky zpracovaná kritéria, která vycházejí z platné legislativy a vyhlášek. Základním kritériem bývá dosažení věku tří let. Pouze převýší-li počet požadavků o přijetí volnou kapacitu školky, bývají uplatňována další kritéria. Přednostně bývají přijaty děti s trvalým pobytem v příslušném městském obvodu

a předškolní děti, tedy děti jeden školní rok před zahájením povinné školní docházky, které mají ze zákona nárok navštěvovat školku jako přípravu na základní školu.

Dále může školka upřednostnit děti přihlášené k celodenní docházce, děti, jejichž sourozenci už školku navštěvují, děti zaměstnaných rodičů případně děti z neúplných rodin. Ostatní děti mohou být seřazeny sestupně dle data narození a následně přijímány od nejstaršího po nejmladší až do naplnění kapacity mateřské školy. [51]

O umístění dětí se zdravotním postižením do speciálních tříd rozhoduje ředitelka školky na základě písemného vyjádření školského poradenského zařízení a příslušného lékaře.

Do speciálních školek bývají přijímány děti pouze na základě lékařského doporučení.

Do mateřské školy Dětská a Větrná bývají přijímány v první řadě předškolní děti a děti s trvalým bydlištěm v Porubě. Dále jsou přijímány děti zaměstnanců školky, děti přihlášené k celodennímu pobytu a teprve poté jsou přijímány děti ostatní, tzn. polodenní, 4hodinové, 5denní a děti s trvalým pobytem mimo Porubu.

### **Postup**

Rodič si vyzvedne formulář a dítě je předběžně zapsáno, aby měla školka přehled o počtu dětí. Přihlášku pak rodič vyplní doma a připojí k ní vyjádření lékaře o způsobilosti dítěte k docházce do mateřské školy. Po pečlivém vyplnění formuláře a potvrzení lékařem se přihláška odevzdá ve vypsáném termínu zpět do školky. Na základě toho pak ředitelka školky vyhotoví rozhodnutí o přijetí či nepřijetí dítěte, které si rodič v předem stanoveném termínu vyzvedne. [20]

### 3. Teoretická východiska analýzy konkurence

Tato kapitola je zaměřena na poznatky týkající se neziskových organizací, konkurence a metod sloužících k analýze konkurenceschopnosti.

#### 3.1 Teorie marketingu služeb

##### 3.1.1 Marketing

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ [15, s. 8]

Dnešní marketing by neměl být chápán ve starém významu jako schopnost prodat, ale spíše jako schopnost uspokojovat potřeby zákazníků. K prodeji totiž dochází až poté, co je produkt vyroben, a marketing začíná dávno před tím, než je produkt vyroben. Marketing pak pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající. [10]

##### Trendy v marketingu

Podnikatelské prostředí se neustále mění a vyvíjí, a proto také podnikatelé, kteří chtějí uspět, musí tyto změny respektovat. Znamená to, že marketing musí hledat nové a neotřelé nástroje, které budou schopny pracovat s emocionální dimenzí nákupního a spotřebního chování. V současné době lze za tyto nástroje označit tzv. necenové nástroje marketingu, mezi které patří [8]:

- **značka** – plní základní tři cíle, kterými jsou cíle finanční (generovat tržby), právní (zaručovat kvalitu) a marketingové (vytvořit emocionální vazbu),
- **loajalita** – psychologická vazba k produktu, podniku, případně ke značce,
- **distribuce** – vyhledávání stále nových prodejních míst a zákazníků,
- **komunikace** – souhrn aktivit, které mohou být zaměřeny na konkrétního zákazníka, trh, či společnost,
- **firemní identita** – její součástí jsou firemní vzhled, firemní kultura, lidé, programy, aktivita a dovednosti, asociace spojené s firmou atd.

### 3.1.2 Služby

„Služba je jakákoli činnost nebo výhoda, kterou může nabídnout jedna strana druhé, je v zásadě nehmotná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí, být spojena s fyzickým produktem.“ [55]

Služby mají vlastnosti, které je odlišují od hmotných výrobků. Především jde o následující:

- **nehmotnost** – služby si nelze předem osahat, prohlédnout si je, vyzkoušet ani ochutnat; nejcharakterističtější vlastnost služeb, od které se odvíjí další vlastnosti;
  - výuka včetně hraní dětí probíhá ve třídách (popř. na zahradě) vybavených nejen nábytkem, ale také hračkami, multimediální technologií a didaktickou technikou;
- **neoddělitelnost** – služby jsou vytvářeny a spotřebovávány v jednom okamžiku a také jsou většinou neoddělitelné od poskytovatele služeb, proto se poskytovatel služby a zákazník musí setkat na jednom místě ve stejný čas;
  - v rámci mateřské školy jde o kontakt mezi pedagogickými pracovníky a dětmi;
- **proměnlivost** – u služeb velmi závisí na tom, kdo, kdy, kde a jak je poskytuje; velice úzce souvisí se standardem kvality služeb;
  - ve školce záleží na tom, zda daný program probíhá spíše dopoledne, či odpoledne, také záleží na náladě dětí a na tom, zda mezi nimi není rušivé dítě, které svým chováním rozptyluje ostatní, a v neposlední řadě také na rozpoložení pedagoga;
- **pomíjivost** – služby nelze skladovat, uchovávat a znovu prodávat či vracet; tato vlastnost je příčinou vzniku nadbytečné či nedostatečné kapacity; [55]
  - také ve školství je možno se setkat s výkyvy naplněnosti kapacity; to může být způsobeno především počtem dětí narozených v příslušných letech;
- **neexistence vlastnictví** – spotřebitel má často ke službě přístup jen na omezenou dobu; [10]
  - děti navštěvují mateřskou školu pouze do té doby, než nastoupí povinnou školní docházku.

Marketing služeb představuje koncepci marketingu přizpůsobenou pro obory služeb, přičemž toto přizpůsobení vyplývá: [8]

- z vlastností služeb,
- z výrazné heterogenity služeb,
- z charakteristiky organizací služeb,
- z tržního prostředí organizací služeb.

Úroveň využití marketingu služeb je velmi odlišná v závislosti na celé řadě proměnných. Tyto proměnné potvrzují působení heterogenity služeb a patří mezi ně:

- odvětví, obor služeb,
- typ organizace (státní, soukromá),
- velikost organizace,
- charakter poskytované služby,
- konkurenční prostředí.

Marketing se přes celou řadu bariér ve stále větší míře prosazuje jako nástroj úspěšného podnikání organizací služeb v náročném konkurenčním prostředí. [8]

### 3.1.3 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, které organizace využívá k ovlivňování zákazníků. Tradičně má čtyři součásti, tedy 4P – produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a komunikaci (promotion).

**Produktem** rozumíme vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita. Důležitý je zde jak pohled zákazníka, tak také pohled poskytovatele služby, proto je dobré produkt služba rozpracovat do čtyř úrovní: [55]

- výhoda pro spotřebitele – proč zákazník službu vyhledal – jádro,
- koncepce služby – základní myšlenka, co a komu bude nabízeno,
- nabídka služby – podrobné rozpracování, co bude daná služba obsahovat,
- systém dodávky služby – jak bude služba poskytována.

Mateřská škola tedy nabízí kvalitní standardní i nadstandardní péči o děti předškolního věku v zařízení s celodenním provozem.

**Cena** je jediným příjmovým a zároveň nejpružnějším nástrojem marketingového mixu. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se také stává významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb. Veřejné služby mají většinou cenu dotovanou. To znamená, že organizace musí věnovat pozornost nákladné straně stanovení ceny. [17]

Mateřská škola nabízí své služby za určitou cenu. Jedná se o stravné a úplatu za předškolní vzdělávání.

Rozhodování o **distribuci** souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Distribuce tedy zahrnuje rozhodnutí o místě, kde bude služba fyzicky provozována, a distribučním mixu, prostřednictvím kterého bude služba poskytována. Rozhodování o umístění služby bývá často kompromisem mezi potřebami poskytovatele a požadavky zákazníka. [17]

Mateřská škola je umístěna v ostravské části Poruba v blízkosti mnoha míst vhodných pro vycházky s dětmi, i několika institucí, se kterými školka spolupracuje.

Úlohou marketingové **komunikace** je přesvědčit potenciální zákazníky o výhodách nákupu nebo používání výrobku a služeb. Organizace používají řadu metod marketingové komunikace k dosažení svých cílů. Základní složky komunikačního mixu jsou osobní prodej, podpora prodeje, reklama, public relations, přímý marketing a reference. [4]

Mateřská škola komunikuje především prostřednictvím svých internetových stránek, dále prostřednictvím vylepených plakátků, na kterých informuje o zápisu do MŠ a v neposlední řadě také využívá časopis PRIO, kam zasílá informace o různých akcích pořádaných školkou.

Pro marketing služeb jsou tato 4P rozšířena ještě o další tři. Jedním z nich jsou **lidé** (personnel), protože na nich záleží, jaký dojem poskytnutá služba vyvolá. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Součástí procesu poskytování služby je také zákazník, a proto její kvalitu ovlivňuje i on. [9; 17]

Mezi zaměstnance mateřské školky patří kromě pedagogických pracovníků, tedy učitelů, také kuchařky, uklízečky a externí pracovníci, kam patří např. logoped. Bez tohoto technického zázemí by školka nemohla fungovat.



Druhým je **proces** (process), protože služba může být poskytována mnoha různými způsoby. Patří sem různé postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy a rutiny, pomocí kterých je služba zákazníkovi poskytnuta. [9]

Mateřská škola pracuje podle Rámcového programu pro předškolní vzdělávání.

Třetím je potom materiální **prostředí** (physical evidence). Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže službu dostatečně posoudit dříve, než ji spotřebuje, proto se předpokládá, že pracovník marketingu služeb udělá vše pro to, aby své nabídce dal konkrétní podobu. Může použít certifikáty, štítky, loga apod. [9]

Materiální prostředí mateřské školy představuje především vybavení školky, které je uzpůsobeno malým dětem.

### **3.1.4 Kvalita služeb**

Kvalita je hlavním nástrojem vytváření pozice na trhu ve srovnání s konkurencí. Kvalita služeb vyplývá ze schopnosti poskytovatele služeb uspokojit nebo předčít očekávání zákazníků. Měřítkem úspěchu je kvalita vnímaná zákazníkem. [55]

V případě vzdělávacích služeb je velmi obtížné stanovit vnímání kvality. Rozhodující vliv na kvalitu školy mají učitelé a proces výuky. Škola může mít nejmodernější vybavení, ale pokud nebude mít učitele, kteří dokáží své žáky vzdělat na požadované úrovni, bude vnímání její kvality nižší. [16]

## **3.2 Teorie konkurence**

Firma na trhu často není jediná, která poskytuje zákazníkům podobné výrobky a služby. Každá firma má své konkurenty a čím je úspěšnější, tím více konkurentů přitahuje. Dobří konkurenti rozšiřují naše obzory a posilují naše schopnosti. [10]

K tomu, aby firma mohla naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci co nejvíce. Základem je srovnání vlastních výrobků nebo služeb s výrobky nebo službami konkurenčními. Firmu také zajímá úroveň nabídky cen, distribuce nebo komunikace konkurence. Každá společnost by měla sledovat i marketingové cíle a strategie konkurentů včetně jejich postavení na trhu. Tak může najít možné oblasti

konkurenčních výhod a nevýhod a také může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci. [3]

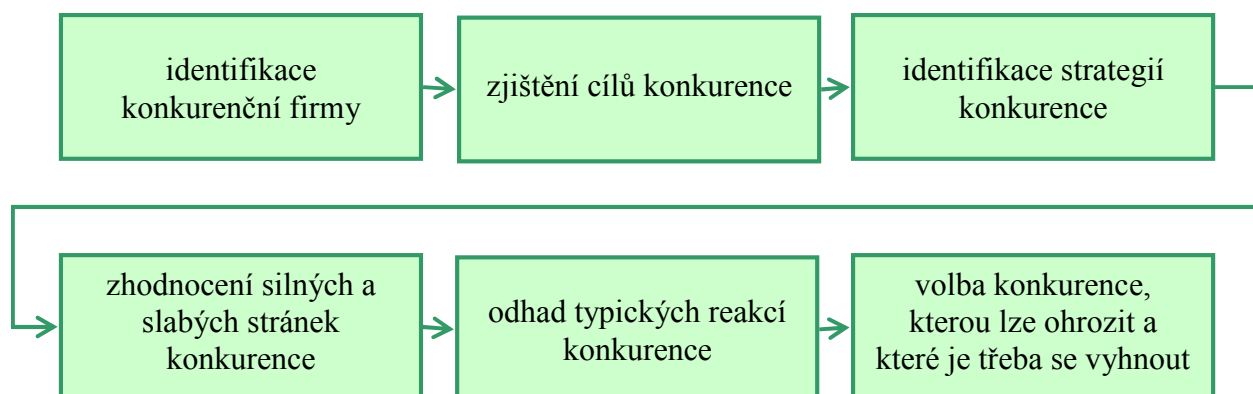
Konkurenci lze rozdělit na přímou a nepřímou. Pokud firma nabízí produkty stejné či podobné, jedná se o konkurenci přímou. Zákazníci je vnímají jako alternativu. Nepřímá konkurence znamená, že firma nabízí jiné produkty, které uspokojují stejnou nebo podobnou potřebu. [57]

### 3.2.1 Konkurenční strategie

Pokud chce být podnik konkurenceschopný, musí patřit mezi jeho priority sledování všech jeho konkurentů. Konkurenční strategie nastiňuje možnosti, které společnosti napomáhají efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Každá firma, která se v daném odvětví vyskytuje, musí mít svou konkurenční strategii. Takováto strategie se může tvořit explicitně, tedy plánovitým procesem, nebo implicitně, prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy. [33]

K tomu, aby firma mohla efektivně naplánovat svou konkurenční strategii, potřebuje zjistit vše o své konkurenci. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční sítě a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Jedině takto může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod, může zahájit účinnější marketingovou kampaň a připravit lepší obranu proti jednání konkurence. Firma musí najít odpovědi na otázky: Kdo jsou naši konkurenti? Jaké mají cíle? Jaké jsou jejich strategie? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky? Jak obvykle reagují? [10]

**Obrázek 3.2.1:** Kroky při analýze konkurence



Zdroj: [10, s. 569]

Pro společnost je v dnešní stále se měnící době vytvoření a udržení konkurenční výhody stále těžším úkolem. Konkurenční výhoda je základním předpokladem zvýšení výkonnosti podniku na trzích. Taková výhoda může mít podobu nižších cen, než má konkurence za rovnocenné výrobky či služby, nebo nabízení zvláštních výhod, které adekvátním způsobem kompenzují vyšší cenu. [33]

Vůdci trhu by měli prosazovat dvě strategie. Jednou z nich je ovládnutí celého trhu, protože noví účastníci budou s největší pravděpodobností nakupovat od vůdce. Druhá strategie znamená sledovat nové inovace a rychle kopírovat ty nejlepší z nich. [9]

### **3.2.2 Konkurenceschopnost**

Pojem konkurenceschopnost lze použít pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže. Konkurenceschopná firma tedy musí být schopná v případě potřeby snížit cenu výsledného produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. [11]

Jinak řečeno jde o schopnost dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Konkurenceschopnost firmy se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na trhu. [7]

### **3.2.3 STEP analýza**

Step analýza je analýza sociálně-kulturního, technologického, ekonomického a politicko-legislativního prostředí. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit. [13]

**Sociálně-kulturní** prostředí se skládá z faktorů, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Každý člověk vyrůstá v určité společnosti, která utváří jeho základní postoje, hodnoty a normy. Podmínky školy mohou ovlivňovat zejména následující faktory – proměny demografické křivky, hustota a migrace obyvatel, dopravní obslužnost, sociokulturní prostředí, převažující životní styl rodin, spádová oblast školy, rušení či spojování škol atd. [5]

**Technologické faktory** zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how aj. v regionu a mají přímý dopad na školu.

[5] Zavádění nových technologií umožňuje zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a tím zvyšovat konkurenceschopnost služeb.

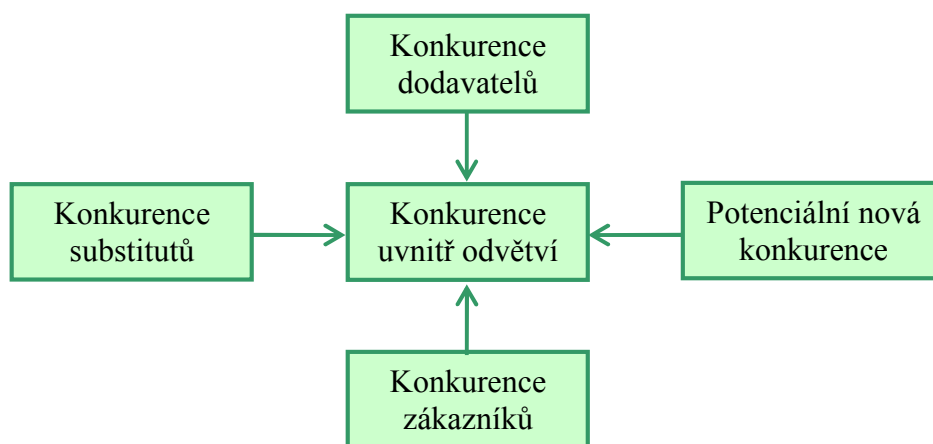
**Ekonomické faktory** jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory ekonomického prostředí patří trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda a další. [5; 13]

**Politické a legislativní faktory** představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, cenové politiky a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí. [5; 13]

### 3.2.4 Porterova analýza konkurenčních sil

Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací v daném odvětví. Analýza konkurenčních sil představuje první krok při hledání potenciálních konkurentů na daném trhu. Druhým krokem je analýza orientovaná na jednotlivé konkurenty. Cílem obou těchto částí je získat představu o konkurenčním prostředí. Přestože každé odvětví má svá specifika, podstata konkurenčních sil si je natolik podobná, že lze k posouzení konkurenční situace použít jeden analytický nástroj. K řešení problému konkurence významně přispěl M. Porter svým modelem 5 sil, který je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je pochopit síly, které v prostředí působí a které z nich mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje význam. [13]

**Obrázek 3.2.2:** Konkurenční síly



Zdroj: [58]

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje sílu konkurence v odvětví a zároveň spolurozhoduje o úspěšnosti firmy. Síla působení těchto faktorů je různá a mění se s vývojem odvětví. Změna jedné síly může mít významný vliv na vývoj ostatních. [13]

Potenciální nové firmy mohou své konkurenty ohrozit nastolením nových podmínek nebo novým či převratným řešením dané služby. Stejně tak mohou být vážnou hrozbou substituční služby. V dnešní době neustále roste počet nových služeb a zákazníci si tak mohou vybírat a diktovat různé podmínky. Dodavatelé surovin či zařízení potřebných pro poskytování služeb jsou pro firmu velmi důležití, ale protože je jich méně než výrobců, mohou si stejně jako zákazníci diktovat podmínky. [58]

Uvedené faktory mají v jednotlivých odvětvích různou důležitost. Konkrétní faktory, které jsou důležité, se budou podle jednotlivých odvětví lišit. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní a jedinečnou strukturu. [13]

### **3.2.5 SWOT analýza**

Název této situační metody vychází z jednotlivých faktorů, které se pomocí této analýzy sledují. Mezi ně patří silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického plánování společnosti. Úspěšnost pak závisí na schopnosti rozpoznání silných a slabých stránek společnosti a schopnosti využít možné příležitosti, které nabízí trh, přičemž by měl být kladen důraz na odvrácení případných hrozeb. [37]

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání, které podnik může více či méně ovlivnit. Cílem analýzy vnitřního prostředí je rozbor konkurence, dodavatelů a zákazníků.

Naproti tomu hodnocení příležitostí a hrozeb se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže tyto faktory ovlivnit, může je alespoň identifikovat. Vnější prostředí firmy je tvořeno

ekonomickým, politickým, demografickým, kulturním, technologickým a ekologickým prostředím. [57]

Někdy mohou být hrozby vnímány jako příležitosti a příležitosti jako hrozby. Záleží vždy na konkrétní firmě.

Velmi dobrým nástrojem pro analýzu silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení je SWOT tabulka. Počet charakteristik v jednotlivých kvadrantech by neměl být vyšší než deset a je velmi užitečné vyjmenovat je co nejkonkrétněji.

Cílem této analýzy není jen sepisovat faktory podle vnímání manažerů, ale sestavit strukturovaný přehled, který by mohl pomoci podniku stanovit příslušné strategie.

Výstupem kompletní analýzy SWOT je v podstatě společnost, která maximalizuje své silné stránky a příležitosti a naopak minimalizuje své nedostatky a hrozby. [37]

### **3.2.6 Poziční mapa**

Tržní umístování je proces stanovení adekvátního umístění produktu či firmy v mysli zákazníků s cílem vytvoření odpovídající strategie a odlišení se od konkurence. Východiskem pro výběr úspěšné strategie umístění je srovnání různých konkurentů zákazníky na cílových trzích.

Jedním z nástrojů, který umožňuje grafické vyjádření vnímané podobnosti či odlišnosti nabídky vůči ostatním v procesu tržního umístění, je právě poziční mapa. Jedná se o nástroj umožňující analýzu struktury trhu (konkurence), identifikaci možných cílových trhů, analýzu aktuálního postavení naší nabídky, zjištění konkurenčních výhod a navržení adekvátní strategie umístění. [18]

## **3.3 Teorie neziskových a příspěvkových organizací**

### **3.3.1 Neziskové organizace**

Ačkoliv základní myšlenková východiska včetně realizace marketingových aktivit jsou v neziskovém sektoru jiné než v sektoru ziskovém, tedy podnikatelském,

v základních rysech se shodují. Odlišné budou jednotlivé nástroje, případně jejich použití, což však jen stěží skryje společnou podstatu marketingu jako takového.

Neziskový sektor je velmi široký pojem, pod kterým se skrývají organizace různé velikosti, oboru činnosti, právní formy atd. Je proto prakticky nemožné vymezit nějaký obecný model neziskové organizace nebo definovat neziskový produkt.

Neziskové organizace se od ziskových odlišují především tím, že nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku. Neziskovost tedy znamená, že pokud organizace vytvoří účetní zisk, nemohou jej rozdělit mezi majitele, ale musí jej použít při realizaci svého poslání. [1]

V České republice působí neziskové organizace nejčastěji v následujících oblastech: kultura a umění, sport a rekreace, vzdělávání a výzkum, zdraví, sociální služby, ekologie, rozvoj obce a bydlení, ochrana práv a obhajoba zájmů, politika, organizování dobročinnosti, náboženství, mezinárodní aktivity, profesní a pracovní vztahy, jiná oblast.

Podle Druckera je produktem neziskových organizací změněná lidská bytost, a tedy cílem marketingu neziskových organizací je služba zákazníkovi. [17]

### **3.3.2 Příspěvkové organizace**

Příspěvkové organizace zřizují organizační složky státu a územní samosprávné celky, a to pro takové činnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Zřizovatel vydává o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu. Zřizovatel dále jmenuje a odvolává jejího ředitele, rozhoduje o jeho odměňování, může šetřit stížnosti směřující proti němu a provádí kontrolu hospodaření celé příspěvkové organizace. [31]

Příspěvkové organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Zřizovatel poskytuje příspěvkové organizaci příspěvek na provoz v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejích potřeb. [31]

Forma příspěvkové organizace je v České republice velmi častá vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace vykonávají činnost zejména škol a školských zařízení, muzeí nebo nemocnic. [32]

### **3.4 Rozhodovací kritéria pro výběr mateřské školy**

Výběr mateřské školy bývá v dnešní době stejně důležitý jako výběr školy. Důvodem je především fakt, že talent či nadání se projevují u stále menších dětí, a proto by rozvoj dětí měl být kvalitní a systematický již od raného věku.

V první řadě je třeba se rozhodnout, zda bude dítě navštěvovat státní či soukromou mateřskou školu. Výhodou soukromých školek je, že jsou v otázce přivádění a vyzvedávání dětí více flexibilní a snaží se rodičům vyjít vstříc. [35] Výhodou státních školek je, že jsou nesrovnatelně levnější. Výběru školky je tedy v první řadě otázkou finanční. [36]

Poté je dobré si vytipované školky či školky v okolí bydliště osobně prohlédnout a požádat vedení o potřebné informace.

#### **Akreditace školky u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy**

Akreditovány bývají všechny státní mateřské školy a některé soukromé mateřské školy. Tato akreditace garantuje, že školka je provozována v prostorách, které byly k tomuto účelu schváleny příslušným stavebním úřadem, a mají tedy kladná vyjádření hygieny, hasičů a všech dalších zainteresovaných orgánů. Kromě schváleného prostředí ministerstvo při akreditaci hodnotí další dva nezbytné předpoklady dobré školky – odbornou způsobilost personálu školky, zejména ředitele školky a pedagogických pracovníků, a vyhovující Školní vzdělávací program. Každou takovouto akreditovanou mateřskou školu navštěvuje pravidelně Česká školní inspekce. [34]

#### **Vybavení školky**

Je třeba si všimnout zejména vhodnosti budovy a zahrady pro pobyt dětí, dostatečné osvětlení, zábradlí ve vhodných výškách, klidná lokalita s dostatkem zeleně a minimem aut, zda je nábytek bez ostrých rohů, dobře zabezpečené vstupní dveře



a okna, zásuvky opatřené dětskými pojistkami, zda je prostředí přizpůsobeno dětem – dětské toalety, postýlky, dobře dostupná umyvadla a hygienické potřeby. [34; 52]

### **Vhodný Školní vzdělávací program**

Každá školka má vypracovaný svůj vlastní vzdělávací program, který je u akreditovaných školek schválen Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Tento program bývá zveřejněn na internetových stránkách každé mateřské školy nebo je o něj možno požádat vedení mateřské školy. V programu lze nalézt cíle, obsah, formy a metody předškolní výchovy a vzdělávání a sebehodnocení školky. [34]

### **Kvalitní prostředí školky**

Prostředí školky by mělo splňovat různé požadavky. Měla by disponovat vlastní zahradou pro zajištění denního pobytu dětí venku. Na zahradě by mělo být dětské hřiště s herními prvky vhodnými pro všechny věkové kategorie. [34]

### **Profesionalita personálu školky**

Kvalitní mateřská škola by měla zaměstnávat pro práci s dětmi pouze pedagogy se specializací na předškolní pedagogiku. Ideální v rámci pedagogického personálu je zastoupení nejen žen, ale i mužů a různé věkové kategorie. Tyto informace by měly být dostupné již na internetových stránkách školky. [34]

### **Kvalitní stravovací a pitný režim**

Součástí vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování, jsou normy školního stravování, které určují, kolik gramů jednotlivých druhů potravin má strážník dostat, a které musí být respektovány všemi stravovacími zařízeními poskytujícími školní stravování. Navíc je dobré si zjistit, zda rodiče mohou pro své dítě obědy vybírat, jaké jsou typické svačinky dětí, z jakých surovin jsou připravované, jak je zajištěn celodenní přístup dětí k nápojům a o jaké nápoje jde. [52]

### **Reference školky**

Nejlepší reklamou nejen pro mateřské školy jsou ústní reference. Je proto dobré se na vybranou mateřskou školu ptát, ať už na internetových diskuzích, tak i svých příbuzných, přátel a známých. Zkušenosti jiných jsou velmi cenné. [53]

### **Komunikace s rodiči**

Je dobré si také zjistit, jak školka komunikuje s rodiči, jakým způsobem umí vyjít vstříc potřebám rodičů či dětí, nebo jakým způsobem se lze informovat o dění ve školce. [53]

### **Ceny a platební podmínky**

Pobyt dítěte ve školce nebývá zadarmo. Rodiče tak platí úplatu za předškolní vzdělávání (školné) a stravné. Rodič by si tedy měl zjistit, co a v jaké výši hradí a také jakým způsobem by to mělo být placeno. [53]

### **Nabídka kurzů a kroužků**

Jde o to, zda školka umí zajistit dopravu dětí, večerní, noční či víkendové hlídání, zda ve školce existují speciální kurzy a kroužky pro rozvoj dítěte, zda školka chodí s dětmi do divadla, na výlety, na plavání, bruslení či lyžování atd. [53]

## **4. Metodika výzkumu**

Tato část práce se bude zabývat metodikou výzkumu, která bude vycházet z přípravné a realizační fáze. Je zde také blíže popsán problém a cíl výzkumu a způsob získání dat.

### **4.1 Přípravná fáze**

V přípravné fázi výzkumu je třeba definovat problém a cíl práce. Důležité je také sestavení plánu provádění výzkumu.

#### **4.1.1 Definování problému a cíle výzkumu**

V současnosti lze pozorovat ve všech odvětvích rostoucí počet konkurenčních subjektů, které usilují o svůj tržní podíl a o získání většiny zákazníků. Proto by každá společnost měla průběžně sledovat konkurenční prostředí, ve kterém se pohybuje, a zjistit, v čem je lepší či horší než konkurence. K tomu slouží řada metod, které jsem se pokusila v této práci aplikovat.

Definovaný problém je odvozen od velkého počtu mateřských škol v Ostravě-Porubě. V této městské části se nachází 19 mateřských škol sloučených do celkem 10 samostatných právních subjektů. Pro rodiče tak není snadné se v tomto množství zorientovat a vybrat pro své dítě tu nejlepší školku.

Cílem této diplomové práce bylo posoudit, jak si mnou vybraná mateřská škola Dětská s odloučeným pracovištěm na ulici Větrná stojí oproti konkurenčním mateřským školám v rámci Ostravy-Poruby. Také jsem se snažila zjistit základní nedostatky, které rodiče vnímají, a na základě těchto informací jsem se pak pokusila vypracovat návrhy a doporučení, jejichž pomocí by mateřská škola mohla zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu.

### 4.1.2 Plán výzkumu

Pro svou diplomovou práci zaměřenou na analýzu konkurenceschopnosti mateřské školy budu využívat jak primární, tak také sekundární data. Primární informace budou získány pomocí marketingového výzkumu, osobní návštěvou mateřské školy a rozhovoru s paní ředitelkou a vedoucí jídelny, sekundární z internetových stránek, tištěných periodik a interních materiálů školky.

Pro zjištění primárních údajů jsem ze seznamu různých metod vybrala dotazování. Dotazník bude v písemné podobě a ráda bych jej vyplnila s rodiči přímo v prostorách mateřské školy. Tento způsob jsem zvolila pro získání informací v relativně krátkém čase, pro menší finanční náklady oproti jiným metodám a pro možnost upřesnění či vysvětlení otázek.

Základní soubor představují všichni rodiče, jejichž děti navštěvují mateřskou školu Dětská a Větrná. Kapacita obou školek je 208 dětí. Výběrový soubor pak budou tvořit rodiče dětí, jež budou v době provádění výzkumu ve školce přítomni.

Vyhodnocené výsledky pak budou použity pro sestavení SWOT analýzy, 5 porterových konkurenčních sil a poziční mapy.

### 4.1.3 Dotazník

Nástrojem k získání informací bude již zmíněný dotazník, který obsahuje 20 otázek (viz **příloha č. 1**). Dotazník je strukturován z uzavřených, polouzavřených i otevřených otázek a některé otázky jsem formulovala do škálové podoby. U uzavřených otázek mají respondenti možnost vybrat jednu z nabízených variant, u polouzavřených mohou dopsat svou odpověď, pokud si nevyberou z nabízených variant, a u otevřených je pak možnost doplnit jakoukoliv odpověď. Všechny otázky, resp. odpovědi, jsou kódovány, což mi následně umožní snadnější zpracování výsledků.

Před zahájením samotného sběru dat jsem provedla tzv. pilotáž, která mi pomohla zjistit, zda jsou otázky formulovány srozumitelně a jednoznačně.

#### 4.1.4 Stanovení hypotéz

Dotazník byl vytvořen tak, aby se jeho pomocí daly potvrdit nebo vyvrátit hypotézy, které jsem si dopředu určila. Hypotézy představují možné odpovědi na otázky výzkumu. Hypotézy proto nejsou otázky, ale tvrzení.

1. Většina rodičů, kteří mají zkušenost s jinou MŠ, realizovala změnu z důvodu nespokojenosti.
2. Nejčastěji jmenovanou předností MŠ Větrná je její vybavení.
3. Nejčastěji jmenovaným nedostatkem MŠ Dětská je její zahrada.
4. Většina rodičů by v nabídce zájmových aktivit uvítala sportovní kroužek.
5. Méně než polovina rodičů navštěvuje internetové stránky jiných školek.

#### 4.1.5 Časový harmonogram

Pro správný sled činností souvisejících s výzkumem jsem si vytvořila časový harmonogram. V následující tabulce je znázorněno, jak budou jednotlivé činnosti po sobě následovat a ve kterých časových obdobích budou realizovány.

**Tabulka 4.1.1:** Časový harmonogram výzkumu

Etapy výzkumu	Leden 2011	Únor 2011	Březen 2011	Duben 2011
Definice výzkumu	x			
Plán výzkumu		x		
Pilotáž		x		
Sběr údajů			x	
Zpracování a analýza údajů			x	x
Interpretace výsledků				x

Zdroj: vlastní vypracování

## **4.2 Realizační fáze**

### **4.2.1 Sběr informací**

Sběr dat byl původně naplánován od 7. března. Vzhledem k tomu, že v tomto týdnu byly jarní prázdniny a ve školce bylo velmi málo dětí, proběhla realizace o týden později, tedy od 14. do 18. března v mateřské škole Dětská a od 21. do 25. března v mateřské škole Větrná. V tomto období bylo v mateřské škole Dětská přibližně 80 dětí a v mateřské škole Větrná přibližně 60 dětí. Dohromady tedy cca 140.

Celkem 75 dotazníků se mi podařilo vyplnit s rodiči přímo v prostorách mateřské školy, zbylých 65 si rodiče vzali na vyplnění domů. Z toho se vyplněných vrátilo zpět 34. Celkově se mi tedy podařilo získat 109 dotazníků.

### **4.2.2 Zpracování shromážděných dat**

Získané údaje byly zpracovány a vyhodnoceny prostřednictvím tabulek a grafů v programu MS Office Excel 2003. K analýze jsem využila také třídění dat druhého stupně. Výsledky pak byly vyjádřeny jak v absolutních hodnotách, tak také v procentuálních.

Vzhledem k tomu, že data byla získána na dvou školkách, rozhodla jsem se vyhodnotit výsledky výzkumu v každé školce zvlášť, abych zjistila, na co se má která školka zaměřit.

### **4.2.3 Problémy vzniklé při realizaci výzkumu**

U dotazníků, které si rodiče brali na vyplnění domů byla menší návratnost a také docházelo k tomu, že některé otázky byly vyplněny špatně nebo dokonce vůbec. 4 dotazníky pak při zpracování musely být vyloučeny úplně. Při osobním dotazování jsem se setkala s poměrně velkou ochotou dotazník vyplnit.

## 5. Analýza výsledků výzkumu

V této kapitole budou interpretovány a znázorněny výsledky jak primárního, tak sekundárního výzkumu. Absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí respondentů v primárním výzkumu jsou uvedeny v **příloze č. 2**.

Pro analýzu konkurenceschopnosti jsem se rozhodla využít několika metod a modelů sloužících k vyhodnocení tržního postavení mateřské školy. Rozhodla jsem se pro zjištění současné situace využít Porterovu analýzu konkurenčních sil, SWOT analýzu, poziční mapu a STEP analýzu.

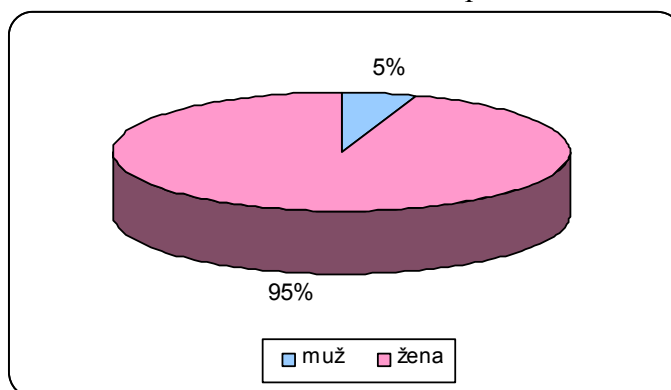
Výsledky primárního výzkumu jsem získala na základě dotazníků, které vyplnili rodiče dětí z mateřské školy Dětská a Větrná. Protože podmínky v obou školách nejsou úplně stejné, rozhodla jsem se výsledky vyhodnotit pro každou školku zvlášť.

### 5.1 MŠ Dětská

#### 5.1.1 Struktura respondentů

Počet respondentů, jejichž děti byly v době výzkumu ve školce přítomny a kteří se výzkumu zúčastnili, byl celkem 57. Z toho byli pouze 3 muži a 54 žen.

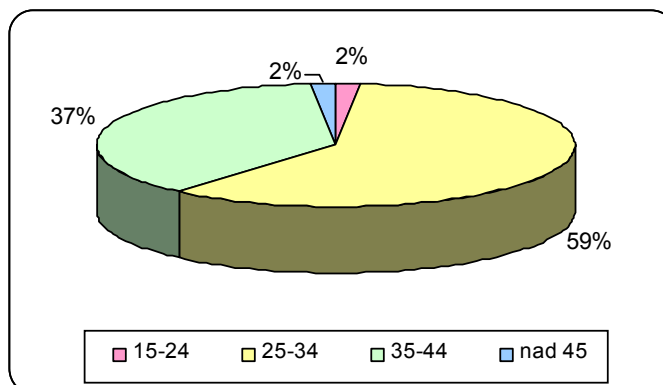
**Obrázek 5.1.1:** Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní vypracování

Z pohledu věkové struktury respondentů bylo nejvíce rodičů ve věku 25-34 let (59 %) a 35-44 let (37 %). Ve zbylých dvou věkových kategoriích byl vždy jeden rodič.

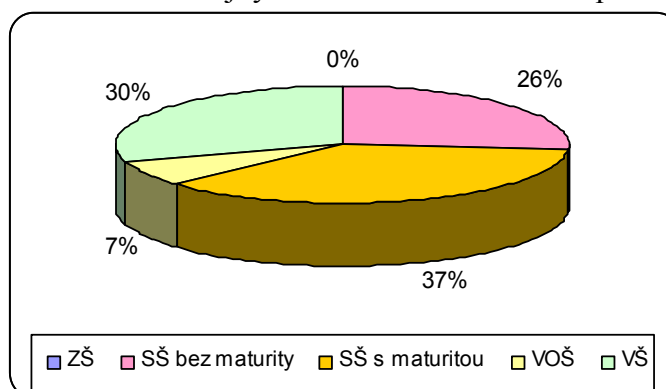
**Obrázek 5.1.2:** Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní vypracování

Poslední otázkou v dotazníku jsem zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání. Přibližně stejně zastoupeni byli rodiče se středoškolským vzděláním bez maturity i s maturitou a také rodiče s vysokoškolským vzděláním. Pouze 4 rodiče mají ukončenu vyšší odbornou školu.

**Obrázek 5.1.3:** Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní vypracování

## 5.1.2 Věcné otázky primárního výzkumu

### Odkud se rodiče o školce dozvěděli

První otázkou výzkumu zjišťovala, odkud se rodiče o školce dozvěděli. Téměř 62 % rodičů uvedlo, že od známých. Druhým nejčastěji jmenovaným zdrojem byly plakáty informující o zápise (14 %) a třetím znalost z minulosti (12 %). 5 % respondentů má školku blízko bydliště, 3,5 % se o školce dozvědělo z internetu a 3,5 % uvedlo jiný zdroj.



### **Zkušenosti s jinou školkou, důvod změny.**

Zkušenost s jinou školkou uvedlo téměř 32 % rodičů, zbylých 68 % odpovědělo záporně. Nejčastěji jmenovaným důvodem změny školky byla změna bydliště (45 %). Třetina rodičů (33 %) uvedla jako důvod nespokojenost s předchozí školkou a 22 % plnou kapacitu.

### **Přednosti školky**

Nejčastěji jmenovanou předností této školky byl personál (19 %), který je tvořen nejen pedagogickými pracovníci, ale také kuchařkami a uklízečkami, které jsou s dětmi v každodenním kontaktu. Mezi dalšími jmenovanými přednostmi bylo vybavení (17 %), práce s dětmi (16 %) a prostředí školky (10 %). Pod 10 % odpovědí se dostaly možnosti počet akcí (9 %) a blízkost bydliště (6 %). 10 % rodičů uvedlo, že se jedná o naprosto standardní školku a její předností není nic. Zbylých 13 % odpovědí jsem zahrnula pod jednotné označení „ostatní“. Tato varianta zahrnuje dobrou stravu, logopedii, blízkost základní školy, dostupnost, provozní dobu a smíšené třídy.

### **Nedostatky školky**

Naprosto nejčastěji jmenovaným nedostatkem školky byla zahrada (60 %). Stejně často se pak objevovala provozní doba (5 %), mnoho pomazánek (5 %) a málo besídek pro rodiče (5 %). 4 % rodičů pak vnímají jako nedostatek málo kroužků pro menší děti a 21 % rodičů nevnímá jako nedostatek vůbec nic.

### **Spokojenost s výběrem zájmových aktivit**

S výběrem kroužků je více či méně spokojeno 88 % rodičů, spíše nespokojených 12 % a naprosto nespokojen není nikdo. Z hlediska pohlaví jsou více nespokojeni muži. Všichni tři oslovení muži jsou s výběrem kroužků spíše nespokojeni.

### **Jaké další zájmové aktivity by rodiče uvítali**

Nejčastěji rodiče uváděli, že by uvítali více kroužků pro malé děti (17 %). Dále by byli rodiče rádi, kdyby se v nabídce objevil kroužek taneční (16 %), sportovní (8 %) a hudební 3 %. Téměř 13 % respondentů označilo možnost „ostatní“, pod kterou jsem

zahrnula výtvarný kroužek, maňáskové divadlo, kroužky pro kluky a folklorní kroužek. 43 % rodičů je s nabídkou naprosto spokojeno a další kroužky nevyžadují.

### **Akce s rodiči**

Tři čtvrtiny (75 %) rodičů by více akcí se svou vlastní účastí neuvítalo. Zbylá čtvrtina (25 %) však ano. Zajímavostí je, že všichni oslovení muži byli ve druhé jmenované skupině, která označila kladnou odpověď. Rodiče by tedy rádi uvítali různé výlety, besídky, jarmark, tvůrčí dílny případně nějakou společnou akci na zahradě.

### **Jídelníček**

Více či méně spokojených s jídelníčkem školky je 95 % rodičů a pouhých 5 % je spíše nespokojených. Přesto však mají rodiče k jídelníčku jisté výhrady. I když 91 % v jídelníčku nic neschází, 4 % rodičů by zařadilo více ovoce a zeleniny a naopak 5 % rodičům vadí nadbytek pomazánek.

### **Omezení ve stravování**

Omezení týkající se potravin mají pouze 2 děti, přičemž jedno dítě je alergické a jedno dítě je muslimského vyznání, takže nesmí vepřové maso. Personál kuchyně nemá povinnost brát na tyto děti ohledy, přesto jim vstříc vychází. Tuto odpověď označily obě maminky.

### **Provozní doba**

Provozní doba školky vyhovuje 88 % respondentů. Ze zbylých 12 % by 5 rodičů uvítalo prodloužení ze současných 6:00 – 16:30 do 17:00 a další 2 rodiče od 5:45 rovněž do 17:00.

### **Způsob platby**

Naprostá většina (72 %) rodičů preferuje nejpohodlnější způsob platby, který představuje převod z účtu. Dalších 21 % rodičů upřednostňuje platby v hotovosti a pouze 7 % formou poštovní složenky. Hotovost je jediný způsob platby, který uváděli muži.

## Internetové stránky

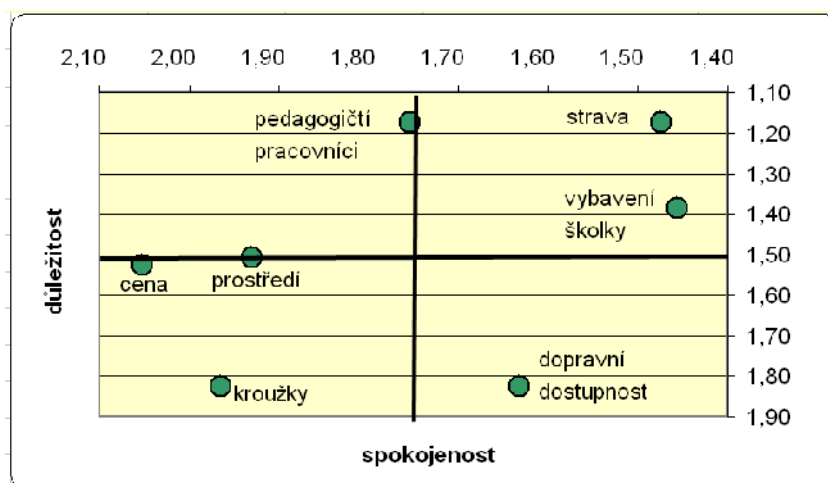
Pravidelně navštěvuje internetové stránky školky 49 % rodičů, občas 26 % a vůbec 25 %. Muži opět shodně označili třetí možnost, tedy že stránky nenavštěvují. Internetové stránky konkurenčních mateřských škol nesleduje pravidelně nikdo, občas 44 % a vůbec 56 %. Ani tyto stránky dotazovaní muži nenavštěvují.

### 5.1.3 Poziční mapa

Poziční mapu týkající se spokojenosti a důležitosti jsem vytvořila na základě otázky č. 4, která byla součástí dotazníku. Prostřednictvím této otázky jsem se snažila zjistit, jak jsou rodiče spokojeni s uvedenými faktory a jak jsou pro ně důležité. Celkem bylo hodnoceno sedm faktorů – cena, strava, kroužky, dopravní dostupnost, prostředí (umístění školky), vybavení a pedagogičtí pracovníci. Jednotlivé faktory respondenti hodnotili pomocí pětibodové škály, kdy 1 znamenala maximální spokojenost nebo důležitost a 5 minimální spokojenost nebo důležitost.

Pro sestavení poziční mapy jsem vycházela z dat pro MŠ Dětská. Zvlášť jsem sečetla jednotlivé faktory spokojenosti a důležitosti a pomocí funkce průměr jsem zjistila průměrnou hodnotu pro každý faktor zvlášť. Tyto hodnoty jsem zaznamenala do tabulky uvedené v příloze č. 2. Počátky os jsem si upravila tak, aby byl graf přehlednější a středy os jsem stanovila jako průměr minimálních a maximálních zobrazovaných hodnot v grafu.

**Obrázek 5.1.4:** Poziční mapa MŠ Dětská



Zdroj: vlastní vypracování

Jak je z poziční mapy vidět, rodiče dětí z MŠ Dětská jsou nejvíce spokojeni se stravou a vybavením školky, což je pro ně také velmi důležité. Spokojenější se stravou však byly více ženy, které tento faktor ohodnotily průměrně známkou 1,39, kdežto muži průměrnou známkou 3. Vedení by se proto mělo zaměřit na udržení kvality v této oblasti, popřípadě se snažit ještě o další vylepšení.

Dalším prvkem, který rodiče pokládají za velmi důležitý, jsou pedagogičtí pracovníci. Spokojenost s nimi je však spíše menší. Tedy především u žen je tato spokojenost menší, muži ohodnotili pedagogické pracovníky průměrnou známkou 1. Přesto by bylo dobré zaměřit se více na tuto oblast a pokusit se o její zlepšení, abychom zabránili přesunu dětí ke konkurenci.

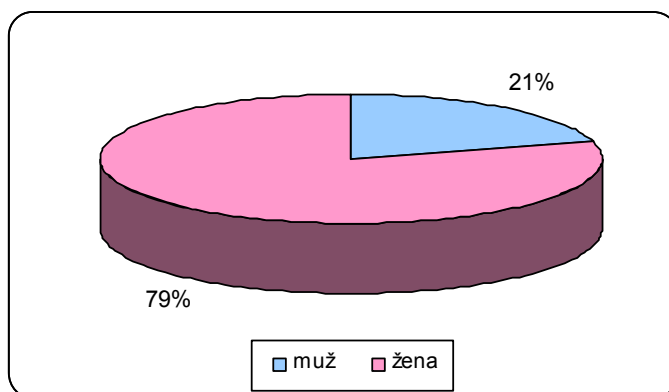
Prvkem, se kterým jsou rodiče poměrně spokojeni, je dopravní dostupnost školky, i když pro ně není příliš důležitá. S cenou a prostředím školky nejsou rodiče spokojeni, ale jejich důležitost je spíše průměrná. Nespokojeni jsou také s výběrem kroužků, což pro ně není ani důležité.

## 5.2 MŠ Větrná

### 5.2.1 Struktura respondentů

Rodičů, jejichž děti byly v době výzkumu ve školce a kteří byli ochotni dotazník vyplnit, bylo pouhých 48. Z toho bylo 10 mužů a 38 žen.

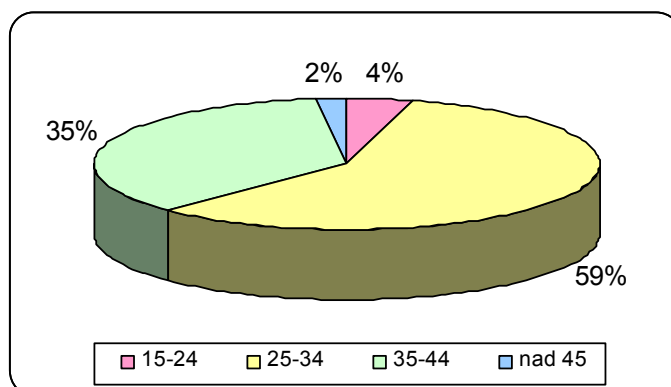
**Obrázek 5.2.1:** Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní vypracování

Z hlediska věkové struktury tvořili nejpočetnější skupinu rodiče ve věku 25-34 let, druhou nejpočetnější skupinu tvořili rodiče ve věku 35-44 let. Nad 45 let byl pouze jeden z respondentů a naopak pod 25 let byli respondenti dva.

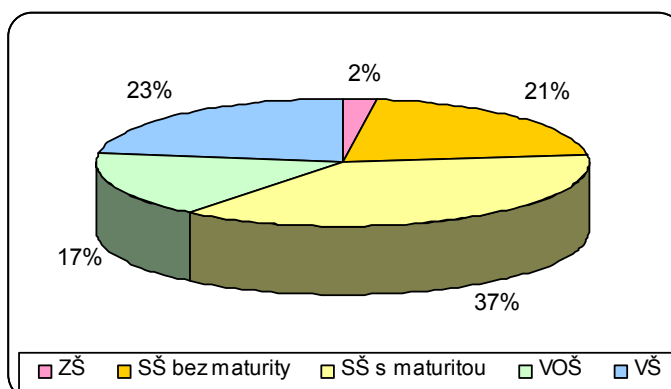
**Obrázek 5.2.2:** Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní vypracování

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání byli nejvíce zastoupeni respondenti s maturitou, následováni vysokoškoláky a středoškoláky bez maturity. Pouze 1 rodič uvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání základní školu.

**Obrázek 5.2.3:** Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní vypracování

## 5.2.2 Věcné otázky primárního výzkumu

### Odkud se rodiče o školce dozvěděli

První otázka výzkumu zjišťovala, odkud se rodiče o školce dozvěděli. Přibližně 29 % rodičů uvedlo, že od známých. 19 % rodičů má školku blízko bydliště, 17 % se o školce

dozvědělo z internetu, 6 % z plakátů informujících o zápisu, 8 % ví o školce z minulosti, 4 % z časopisu PRIO a 10 % uvedlo jiný zdroj.

### **Zkušenosti s jinou školkou, důvod změny.**

Zkušenost s jinou školkou uvedlo téměř 42 % rodičů, zbylých 58 % odpovědělo záporně. Nejčastěji jmenovaným důvodem změny školky byla změna bydliště (40 %). Pro 25 % pominul důvod navštěvovat speciální logopedickou školku, ve 20 % případů byla důvodem změny plná kapacita školky, u 15 % to byla nespokojenost.

### **Přednosti školky**

Nejčastěji jmenovanou předností této školky byl personál (35 %), který je tvořen nejen pedagogickými pracovníci, ale také kuchařkami a uklízečkami, které jsou s dětmi v každodenním kontaktu. Mezi dalšími jmenovanými klady byla zahrada (11 %) a blízkost bydliště (11 %). Shodně 4 % rodičů označili za přednost práci s dětmi, prostředí školky, její vybavení a množství akcí. 17 % rodičů nepokládá za přednost vůbec nic. Zbylých 10 % odpovědí jsem zahrnula pod jednotné označení „ostatní“. Tato varianta zahrnuje dobrou stravu, logopedii, blízkost základní školy, dostupnost, provozní dobu a smíšené třídy.

### **Nedostatky školky**

Více než polovina rodičů (55 %) nevnímá jako nedostatek školky vůbec nic. 8 % vnímá jako nedostatek málo kroužků a akcí a dalších 8 % rodičů velké množství pomazánek. Dalším 6 % rodičů chybí kroužky pro kluky a 4 % kroužky pro menší děti. Rovněž 4 % rodičů označily jako nedostatek provozní dobu a zbylých 15 % variantu „ostatní“, kam jsem zahrnula pitný režim, kapacitu, stravování a výuku jazyků.

### **Spokojenost s výběrem zájmových aktivit**

S výběrem kroužků je více či méně spokojeno 83 % rodičů, spíše nespokojených 17 % a naprosto nespokojen není nikdo. Z hlediska pohlaví jsou spíše spokojeni muži, nespokojených je pouze 8 žen.

### **Jaké další zájmové aktivity by rodiče uvítali**

Nejčastěji rodiče uváděli, že jsou s nabídkou spokojeni a její rozšíření nevyžadují (37 %). Jiní rodiče by byli rádi, kdyby se v nabídce objevil kroužek sportovní (15 %), taneční (11 %) a hudební 7 %. Dalších 11 % rodičů by uvítalo rozšíření výuky jazyků i pro menší děti a rovněž 11 % rodičů by uvítalo jakékoliv kroužky pro malé děti. Zbýlých 7 % respondentů označilo možnost „ostatní“, pod kterou jsem zahrнула výtvarný kroužek, kroužky pro kluky a folklorní kroužek.

### **Akce s rodiči**

Více než polovina (56 %) rodičů by další akce se svou vlastní účastí neuvítalo. Zbýlých 44 % však ano. Většina mužů byla v první jmenované skupině a ženy odpovídaly přesně půl na půl. Rodiče by tedy rádi uvítali různé výlety, besídky, jarmark, tvůrčí dílny, případně nějakou společnou akci na zahradě.

### **Jídelníček**

Více či méně spokojených s jídelníčkem školky je 92 % rodičů a pouhých 8 % je spíše nespokojených. Přesto však mají rodiče k jídelníčku jisté výhrady. I když 56 % v jídelníčku nic neschází, 8 % rodičů by zařadilo více ovoce a zeleniny, 4 % sýry a jogurty, 4 % cereálie a naopak 4 % rodičům vadí nadbytek pomazánek. Zbýlých 24 % odpovědí jsem zařadila pod souhrnné označení „ostatní“. Někteří rodiče by chtěli větší porce, jiní více masa, olivy, zlepšit pitný režim apod.

### **Omezení ve stravování**

I v této školce se vyskytují 2 děti s omezením týkajícím se potravin. Obě děti jsou alergické. Personál kuchyně nemá povinnost brát na tyto děti ohledy, přesto jim vstříc vychází. Tuto odpověď označily obě maminky.

### **Provozní doba**

Provozní doba školky vyhovuje 87 % respondentů. Ze zbýlých 13 % by 2 rodiče uvítali prodloužení ze současných 6:00 – 16:30 do 17:00, další 2 do 17:30 a další 2 by uvítali otevření školky už v 5:30. Současná provozní doba nevyhovuje pouze ženám, muži jsou s ní spokojeni.

## Způsob platby

Naprostá většina (83 %) rodičů preferuje nejpohodlnější způsob platby, který představuje převod z účtu. Zbýlých 17 % rodičů upřednostňuje platby v hotovosti.

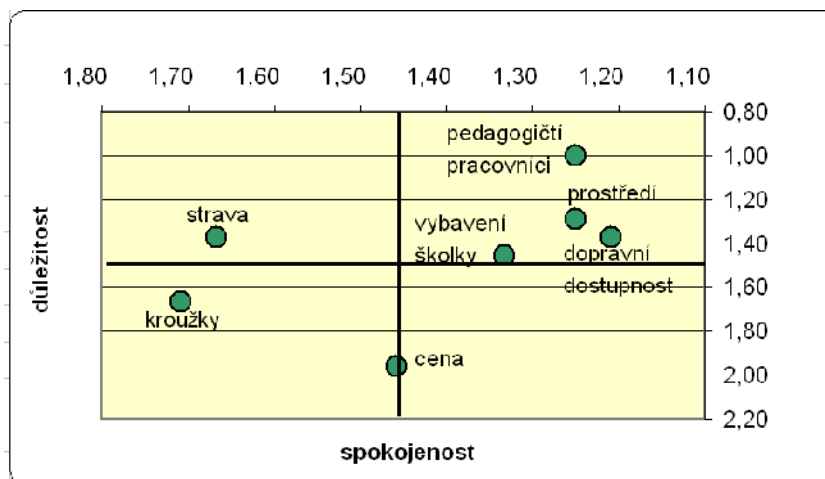
## Internetové stránky

Pravidelně navštěvuje internetové stránky školky 54 % rodičů, občas 42 % a vůbec pouze 4 %. Internetové stránky konkurenčních mateřských škol nenavštěvuje pravidelně nikdo, občas 13 % a vůbec 87 %. Tyto stránky dotazovaní muži nenavštěvují vůbec.

### 5.2.3 Poziční mapa

I tuto poziční mapu jsem vytvořila na základě otázky č. 4 obsažené v dotazníku. Při sestavování této poziční mapy jsem pak postupovala úplně stejně, jako u vytváření poziční mapy pro MŠ Dětská, jen s tím rozdílem, že jsem vycházela z dat pro MŠ Větrná.

**Obrázek 5.2.4:** Poziční mapa MŠ Větrná



Zdroj: vlastní vypracování

Na této poziční mapě je vidět, že pro rodiče dětí z MŠ Větrná jsou velmi důležité pedagogičti pracovníci, prostředí školky, její vybavení a dopravní dostupnost. To jsou také prvky, se kterými jsou velmi spokojeni. Pro školku je dobré, že se v tomto kvadrantu umístily čtyři ze sedmi hodnocených prvků.

Dalším důležitým prvkem je podle hodnocení rodičů strava, se kterou jsou ovšem poměrně nespokojeni. Bylo by tedy dobré se na tuto oblast více zaměřit a zkvalitnit ji,



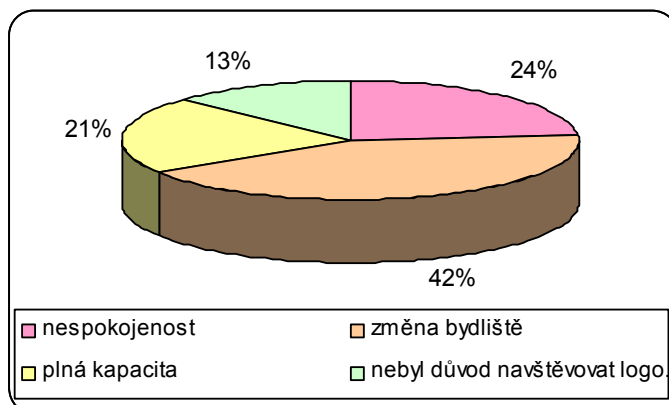
aby byli rodiče spokojeni. Jedná se totiž o oblast, která by mohla vést k odsunu poptávky ke konkurenci.

Výběr kroužků není pro rodiče rozhodující a také s tímto prvkem nejsou moc spokojeni. Kvalita v této oblasti by proto mohla zůstat na stejné úrovni. Dalším nedůležitým prvkem je cena, se kterou jsou rodiče spokojeni pouze průměrně. Spokojenější jsou však muži, kteří cenu ohodnotili průměrnou známkou 1,2, kdežto ženy 1,53.

### 5.3 Vyhodnocení hypotéz

**HYPOTÉZA 1: Většina rodičů, kteří mají zkušenost s jinou MŠ, realizovala změnu z důvodu nespokojenosti.**

**Obrázek 5.3.1:** Důvod změny mateřské školy

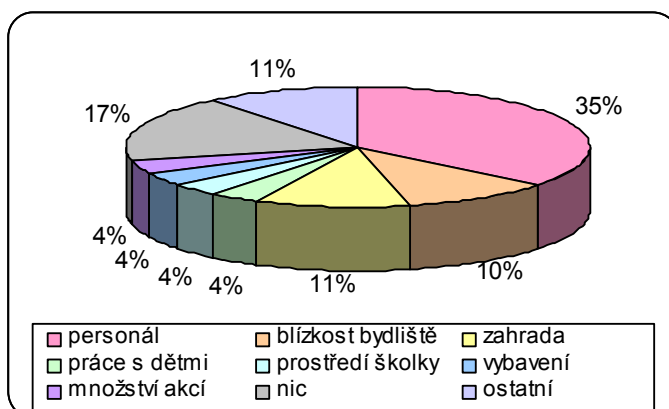


Zdroj: vlastní vypracování

Pouze 38 rodičů dětí navštěvujících obě mateřské školy má zkušenosti také s jinou školkou. Z toho 9 uvedlo jako důvod změny nespokojenost s předchozí školkou, 8 plnou kapacitu, u 5 pominul důvod navštěvovat logopedickou školkou a 16 změnilo bydliště. Vzhledem k tomu, že nespokojenost tvoří pouze 24 % odpovědí, hypotéza se nepotvrdila.

## **HYPOTÉZA 2: Nejčastěji jmenovanou předností MŠ Větrná je její vybavení.**

**Obrázek 5.3.2:** Nejčastěji jmenovaná přednost MŠ Větrná

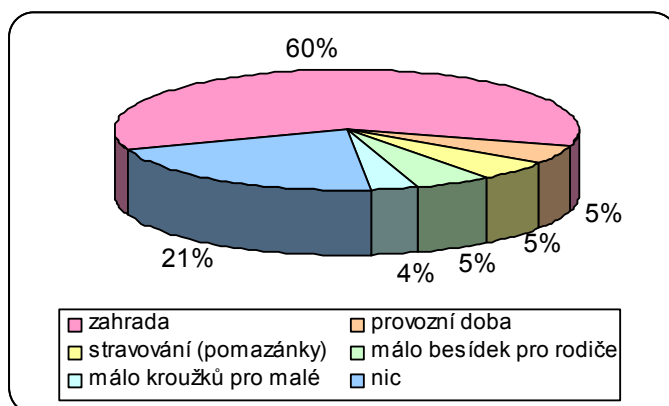


Zdroj: vlastní vypracování

Rodiče dětí navštěvujících MŠ Větrná uváděli jako nejčastější přednosti školky personál, blízkost bydliště, zahradu, práci s dětmi, prostředí, vybavení a množství akcí. Pouze dva rodiče napsali jako přednost vybavení. To znamená, že hypotéza se nepotvrdila.

## **HYPOTÉZA 3: Nejčastěji jmenovaným nedostatkem MŠ Dětská je její zahrada.**

**Obrázek 5.3.3:** Nejčastěji jmenovaný nedostatek MŠ Dětská

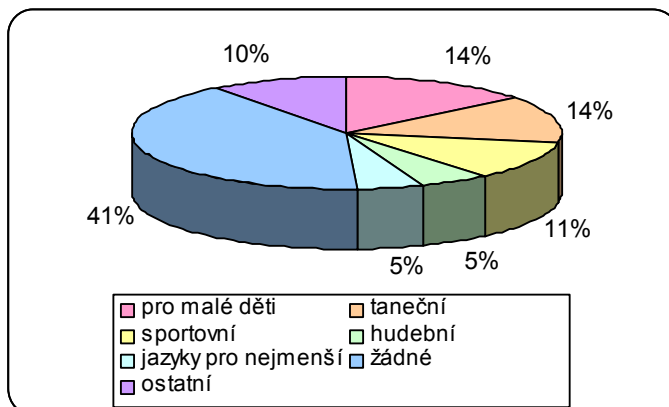


Zdroj: vlastní vypracování

Mezi nejčastěji jmenovanými nedostatky MŠ Dětská byla provozní doba, velké množství pomazánek, málo besídek pro rodiče, málo kroužků pro menší děti a zahrada. A právě zahradu vnímá jako velký nedostatek 60 % rodičů. Tímto se hypotéza potvrdila.

**HYPOTÉZA 4: Většina rodičů by v nabídce zájmových aktivit uvítala více sportovních kroužků.**

**Obrázek 5.3.4:** Nově navrhované zájmové aktivity

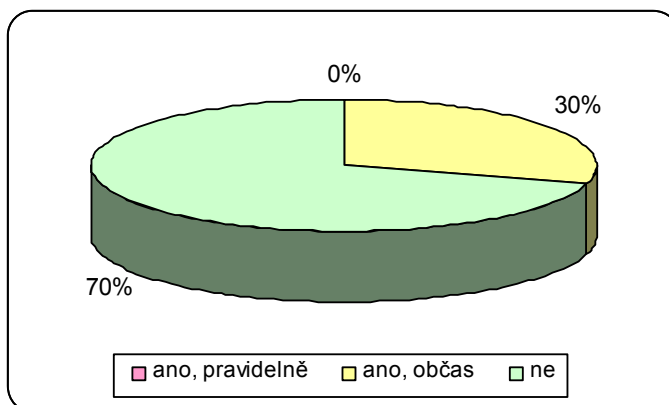


Zdroj: vlastní vypracování

Naprostá většina rodičů je se současným výběrem zájmových aktivit více či méně spokojena (téměř 85 %). Přesto by rodiče uvítali tuto nabídku rozšířit např. o kroužek taneční, sportovní, hudební, jazykový apod. Nejvíce rodičů (14 %) by si však přálo více zájmových aktivit pro menší děti. Sportovní kroužek by si přálo pouze 11 %, proto se hypotéza nepotvrdila.

**HYPOTÉZA 5: Méně než polovina rodičů navštěvuje internetové stránky jiných školek.**

**Obrázek 5.3.5:** Návštěvnost internetových stránek konkurenčních MŠ



Zdroj: vlastní vypracování

Internetové stránky zkoumaných mateřských škol navštěvuje naprostá většina rodičů. Internetové stránky konkurenčních mateřských škol nenavštěvuje pravidelně ani jeden

z respondentů, občas 30 % z nich a 70 % je nenavštěvuje vůbec. Tato hypotéza se tedy potvrdila.

## **5.4 Porterova analýza konkurenčních sil**

Pomocí tohoto modelu jsem se snažila zjistit, jak si mateřská škola stojí ve svém odvětví.

### **Konkurence uvnitř odvětví**

Mateřská škola čelí konkurenci zejména v Ostravě-Porubě. Jedná se tedy o veškeré mateřské školy v této oblasti. Konkrétně jde o běžné mateřské školy - MŠ Čs. Exilu, MŠ Dvorní, MŠ Nezvalovo nám., MŠ Čtyřlístek, MŠ Sokolovská, MŠ Ukrajinská, MŠ Šoupala, MŠ Synka a MŠ Makovského, a také o speciální školky – MŠ U Školky, MŠ Liptánské nám., MŠ Na Robinsonce a MŠ pro sluchově postižené. Vedle těchto vyjmenovaných školek mohou do jisté míry konkurovat také další mateřské školy, vč. soukromých, z jiných městských obvodů. Speciální mateřské školy však představují spíše konkurenci nepřímou, jelikož přijetí do nich závisí na lékařském doporučení.

### **Potenciální nová konkurence**

V oblasti mateřských škol není běžný vstup nových zařízení na trh. Počet státních školek je stálý, přičemž vzhledem k vzrůstajícímu počtu zájemců v posledních letech dochází k navyšování jejich kapacit.

### **Konkurence substitutů**

Substitut je v podstatě náhrada. Jde tedy o něco, čím by se dala nahradit služba, kterou poskytují mateřské školy, péče o dítě předškolního věku. Mohlo by se tedy jednat o chůvu, kterou si rodiče zaplatí, aby jim pohlídala dítě v době, kdy oni musí pracovat. V tomto případě se může jednat o chůvy stálé, nebo pouze příležitostné, které dítě pohlídají jenom ve výjimečných situacích. Další variantou hlídání dětí jsou různá mateřská či dětská centra nabízející tyto služby.

### **Konkurence dodavatelů**

Plynulý chod mateřské školy zajišťuje několik dodavatelů. V první řadě se jedná o dodavatele vody, plynu, tepla a elektrické energie. Pokud by tito dodavatelé zvedli

ceny svých dodávek, nebo změnili podmínky, mohlo by to chod školky ohrozit. Dalšími významnými dodavateli jsou dodavatelé potravin do školní kuchyně. Jde o dodavatele ovoce a zeleniny, masa, pečiva a koloniálu. Pokud by i oni zvedli své ceny či podmínky prodeje, rovněž by to mělo dopad na chod školky. Je tedy nutné věnovat výběru dodavatelů velkou pozornost.

### Konkurence zákazníků

Zákazníky mateřských škol všeobecně jsou děti. Pokud by se rodiče rozhodli již nevyužívat služeb mateřské školy, nebo přestali těchto služeb využívat úplně, ohrozilo by to chod těchto škol. Vedlo by to v první řadě k uzavírání tříd a snižování stavu zaměstnanců. Ke stejnému efektu by opožděně došlo v případě snížení porodnosti, a tím ke snížení počtu potenciálních zákazníků školky.

## 5.5 SWOT analýza

Na základě údajů z webových stránek, výsledků marketingového výzkumu a rozhovorů s personálem školky jsem sestavila schéma zachycující silné a slabé stránky školky a také její příležitosti a hrozby, tedy SWOT analýzu.

**Tabulka 5.5.1:** SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouholetá tradice školky</li> <li>• logopedická péče a celková práce s dětmi</li> <li>• stabilní a kvalifikovaný personál</li> <li>• moderní vybavení tříd, vč. počítačů</li> <li>• umístění v soutěžích</li> <li>• prostředí školky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatky v týmové práci</li> <li>• podceňování propagace školky na veřejnosti</li> <li>• nedostatečné vybavení a úprava zahrady MŠ Dětská</li> <li>• nedostatek finančních prostředků</li> <li>• opotřebované zařízení</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora zřizovatele</li> <li>• možnost získání finančních prostředků prostřednictvím projektů</li> <li>• získání sponzorů</li> <li>• spolupráce a komunikace s jinými školkami</li> <li>• propagace práce školky na veřejnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velké množství konkurence na trhu</li> <li>• možný pokles porodnosti v městském obvodu</li> <li>• nedocení práce pedagogů</li> <li>• zvyšování nákladů na pobyt dítěte ve školce</li> <li>• nepřiměřené požadavky ze strany rodičů</li> <li>• ekonomická situace, sociální politika státu</li> </ul>

Zdroj: vlastní vypracování

Silnou stránkou je především dlouholetá tradice, kdy školka působí na trhu již více než padesát let. Za tu dobu se již dostala do povědomí širokému okruhu osob. Rodiče, jejichž děti dnes školku navštěvují, sami kdysi do této školky docházeli. Další výhodou je individuální logopedická péče poskytovaná klinickým logopedem a logopedickou asistentkou docházející přímo do mateřské školy. Sami rodiče uvádějí v dotaznících jako přednost školky práci s dětmi a jejich přípravu na školu. Ještě častěji rodiče uváděli jako přednost personál, který neustále rozvíjí své schopnosti a zvyšuje kvalifikaci prostřednictvím různých odborných seminářů a kurzů. V mateřské škole Dětská takto odpovědělo 19 % rodičů a v mateřské škole Větrná dokonce 35 % rodičů. Samotný personál školky uvádí jako svou velkou přednost moderní vybavení tříd, včetně počítačů pro děti. Další silnou stránkou školky je její umístění. Obě školky se totiž nacházejí v klidné části Poruby. Jejich umístění vnímá jako přednost 10 % rodičů z MŠ Dětská a 4 % rodičů z MŠ Větrná. Dalších 16 % rodičů označilo jako největší přednost blízkost bydliště.

Naopak jako svou slabou stránku vnímá personál školky nedostatky v týmové práci a podceňování propagace školky na veřejnosti. Rodiče pak v dotaznících jako velmi slabou stránku nejčastěji označovali nedostatečně vybavenou a zanedbanou zahradu MŠ Dětské (60 % dotazovaných). Samotná školka si tento nedostatek také uvědomuje. Jako další slabou stránku pak uvádí opotřebené zařízení a nedostatek finančních prostředků.

Příležitostí je podpora zřizovatele a možnost získání finančních prostředků prostřednictvím projektů či sponzorů. Již dříve získala MŠ Větrná grant na úpravu školní zahrady dle návrhu zahradního architekta a na instalaci skluzavek, autíček a pérové houpačky. Další příležitostí by mohlo být vzájemná spolupráce při vytváření různých aktivit a činností pro děti s jinými školkami.

Hlavním ohrožením v rámci mateřských škol všeobecně je pokles porodnosti v rámci městského obvodu, čímž by došlo k poklesu počtu potenciálních zákazníků školek. Neméně významnou hrozbu pak představuje velké množství konkurence. V současnosti je v městském obvodu Poruba 19 pracovišť běžných školek a 4 pracoviště speciálních školek. Potenciální hrozbu také představuje nedocení práce pedagogů, které by mohlo mít za následek úbytek kvalitních pedagogů, ať už jejich odchodem k jiným oborům, nebo poklesem absolventů pedagogických škol.

Ohrožení může představovat také růst nákladů na pobyt dítěte v MŠ, ekonomická situace či sociální politika státu.

## **5.6 STEP analýza**

Pro analýzu vnějšího prostředí jsem zvolila analýzu STEP.

### **Sociálně-kulturní prostředí**

V České republice žijí nejen děti českých občanů, kteří uznávají českou kulturu, ale i děti zahraničních přistěhovalců, jejichž kultura se může od té české lišit. S touto problematikou se můžeme setkat právě v hromadném stravování dětí v mateřských školách, a to například u muslimů, kteří nesmí jíst vepřové maso. Konkrétně mateřskou školu Dětská navštěvuje muslimské dítě, na které zaměstnankyně kuchyně berou ohled při přípravě jídel.

Objevují se ale i jiné problematiky, jako je existence dětí, které mají na různé druhy potravin alergii. Tyto skutečnosti mohou být při hromadném stravování dětí v mateřských školách problémem. Kuchařkám sice žádná právní norma nenařizuje, aby tato omezení respektovaly, dá se však s nimi domluvit a pak je možné takovému dítěti uvařit něco jiného nebo alespoň dohlédnout na to, aby se inkriminovaná potravina k dítěti nedostala.

### **Technologické prostředí**

Součástí technologického prostředí je i tzv. inovační prostředí, které je nyní skloňováno stále častěji. V oblasti hraček je inovace velmi důležitá hlavně z pohledu rodiče, který nechce bránit rozvoji svého dítěte.

V rámci mateřských škol je důležité sledovat nejen zdravotně nezávadné potraviny, ale také zdravotní nezávadnost výrobního i pomocného materiálu u hraček. Plastové materiály jsou testovány na přítomnost jedovatých látek, plyšové materiály jsou speciálně střížené přímo pro kojenecké zboží a jednotlivé části jsou přesně měřeny, aby nevzniklo nebezpečí vdechnutí a následného udušení nebo požití. Bohužel i přes všechna tato opatření se stále na trhu objevují výrobky zdravotně závadné.

## **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva, tedy kupní a spotřební chování jednotlivých subjektů na trhu.

Ceny školného jsou různé a pohybují se přibližně okolo 200 až 400 Kč na měsíc plus samozřejmě stravné. Cena za měsíc pobytu dítěte ve školce se pohybuje okolo 1.000 Kč. Při průměrné měsíční nominální mzdě, která ve čtvrtém čtvrtletí 2010 činila 25.803 Kč [47], se tato cena jeví jako přijatelná.

Reálná mzda však roste pomaleji než nominální, a to především vlivem inflace, která činila v únoru letošního roku 1,7 % [48]. Míra nezaměstnanosti dosáhla ve stejném období 9,6 %. [49]

## **Politicko-právní prostředí**

Vývoj politického prostředí výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Politicko-právním prostředím rozumíme legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské a soukromé aktivity ve společnosti.

Patří sem tedy veškeré zákony, předpisy, vyhlášky, normy a spousty dalších právních předpisů. Konkrétně na mateřskou školu se vztahuje zákoník práce, zákon o pedagogických pracovnicích a spousta dalších nejen zákonů, ale i vyhlášek a předpisů.

Podle jedné z právních norem děti do tří let, jejichž matka pobírá sociální dávku rodičovský příspěvek, nesmí být ve školce víc než pět dní v měsíci. Děti od tří do čtyř let potom buď rovněž pět dní v měsíci, nebo maximálně čtyři hodiny denně.



## 6. Návrhy a doporučení

Kapitolu týkající se návrhů a doporučení jsem zaměřila ke zvýšení konkurenceschopnosti mateřských škol Dětská a Větrná. Veškeré tyto náměty vyplývají z provedeného marketingového výzkumu a aplikace vybraných metod a modelů.

### **Komunikace**

Rodiče se nejčastěji o školce dozvídají od svých známých, případně ji mají blízko svého bydliště. Z tohoto hlediska bych navrhovala zlepšit komunikaci školky s potenciálními zákazníky. Vzhledem k finančním možnostem školky není možné použít placenou reklamu např. v rádiích nebo dokonce v televizi. Doporučila bych proto tedy alespoň zvýšit počet plakátků informujících o zápisu, případně o jiných akcích pořádaných mateřskou školou.

Jiným zdrojem, odkud je možnost se o školce dozvědět, je časopis PRIO, který vydává Úřad městského obvodu Poruba přibližně jednou za měsíc. V době zápisů do mateřinek je zde přehledně uveden seznam všech školek zřizovaných právě městským obvodem, včetně přesných dat a časů zápisů. Kromě toho zde bývají uveřejňovány články, které se školek týkají. Nevýhodou tohoto časopisu je, že informuje pouze o školkách zřizovaných městským obvodem, a tudíž zde není zmínka o soukromých či speciálních školkách zřizovaných Statutárním městem Ostrava.

Obě zkoumaná zařízení mají své internetové stránky. Na nich lze nalézt spoustu fotek, novinky, co se bude ve školce dít, kontakty, jídelníček, seznam zájmových činností a spoustu jiných informací. Vzhledem k tomu, že pravidelně tyto stránky navštěvuje přibližně polovina rodičů, doporučovala bych v této oblasti pokračovat, případně vylepšit grafiku a strukturu stránek MŠ Větrná. Obsah stránek je podle mého dostačující.

### **Prostředí a vybavení**

Největším vnímaným problémem v této oblasti je zahrada MŠ Dětská. Tato školka se nachází uprostřed panelové zástavby přímo v jednom z domů. Zahrada je proto obklopena obytnými domy, navíc oplocena velmi nízkým plotem, který pro různé

vandaly nepředstavuje žádnou překážku. V první řadě bych tedy doporučila vybudovat vhodné oplocení, které by zabránilo vstupu nežádoucím osobám. Teprve poté bych doporučila výměnu písku v pískovištích, nákup nových koloběžek, odrážedel, míčů, kočárků a dalších potřeb pro děti, instalaci různých prolézaček, houpaček, případně zahradních domečků.

Vzhledem k tomu, že MŠ Větrná je v provozu už více než padesát let, je budova značně opotřeбенá, proto bych doporučila provést zateplení budovy a obnovení jejího vzhledu prostřednictvím nové fasády. Tím by se budova stala přitažlivější pro potenciální zákazníky a zároveň by se snížily náklady na vytápění. Kromě vzhledu budovy je důležité také okolí školky, protože děti bývají často venku, ať už se jedná o pobyt na zahradě nebo vycházky, a je tedy významné, aby prostředí bylo vyhovující.

### **Zájmové aktivity**

Obě zkoumané mateřské školy nabízí velký výběr kroužků, do kterých jsou však přednostně zařazovány předškolní děti. Nevýhodou je, že kroužky disponují nízkou kapacitou, kterou předškoláci většinou zaplní sami a pro menší děti pak není místo. Sami rodiče v dotaznících uváděli, že v nabídce chybí jakékoliv kroužky pro menší děti a také pro chlapce. S menšími dětmi, hlavně těmi tříletými, je problém, protože nejsou ještě schopné udržet dlouho pozornost.

Přesto si myslím, že by bylo dobré nějaké kroužky či zájmové aktivity pro ty nejmenší zavést. Pokud by byla aktivita časově kratší, mohly by děti pozornost udržet. Navrhovala bych například kroužek taneční, kde by děti mohly tancovat na české písničky, zajímavé rytmičné písničky z večerníčků, pohádek a pořadů pro děti. Tím by se zkvalitnila nejen jejich pohybová průprava, ale také paměť. Právě taneční kroužky označovali sami rodiče v dotaznících jako chybějící.

Další možností by mohl být hudební kroužek. Zde by děti mohly hrát na hudební nástroje (např. dřívka, triangel, bubínky a další), zpívat dětské písničky a písničky na procvičování různých písmenek, případně recitovat logopedické básničky.

Pro kluky bych navrhla nějaké sportovní hry. Sportem se děti výborně odreagují, vybijí přebytečnou energii a zároveň zlepší svou fyzickou zdatnost. MŠ Dětská disponuje menší tělocvičnou, kterou by bylo možno vybavit například florbalovými

brankami. Děti by zde pak mohly hrát florbal, ti nejmenší s pěnovým míčkem, případně fotbal a jiné hry.

Sportovní kroužky všeobecně také rodiče jmenovali mezi těmi, které by v nabídce uvítali. V současnosti chodí děti plavat, v zimních měsících chodily lyžovat, denně ve školce cvičí a v nabídce kroužků je také jóga pro nejmenší. Právě jóga vede děti ke zdravému způsobu života, pomáhá jim zbavit se stresu a zvyšovat odolnost organismu. Na tomto místě bych také doporučila navštěvovat s dětmi saunu, která má kladný vliv na organismus. Její význam je především v posílení imunity organismu a zvýšení obranyschopnosti proti různým formám viróz a nachlazení.

Z výsledků výzkumu také vyplynulo, že by rodiče uvítali výuku cizích jazyků. MŠ Dětská nabízí výuku angličtiny, ale opět jen pro předškolní děti. MŠ Větrná nenabízí jazyky žádné. V tomto ohledu bych školce doporučila zavést výuku i v tomto zařízení. Také bych navrhla rozšířit nabídku i o jiné jazyky než jenom angličtinu. Vzhledem k tomu, že výuku angličtiny zajišťuje lektorka z jazykové školy, není problém zajistit lektora jiného jazyka.

### **Stravování**

Z výzkumu vyplynulo, že rodiče jsou nejvíce nespokojeni s množstvím podávané zeleniny a ovoce. Ovoce a zelenina je podávána v dostatečném množství, je součástí každé ranní i odpolední svačinky. Po nahlédnutí do interních materiálů školky je plnění ovoce a zeleniny v tzv. spotřebním koši na 100 %. Z toho vyplývá, že ovoce a zelenina je zařazována opravdu v dostatečné míře. K dispozici je velký výběr, a to jak z tuzemska, tak ze zahraničí. Jedná se např. o pomelo, avokádo, kiwi, mango, ananas. Přesto bych doporučila, aby ovoce a zelenina byla dětem k dispozici celý den. Mohlo by se jednat o formu nakrájeného ovoce a zeleniny na miskách, které by bylo ve třídě k dispozici a děti by si podle potřeby mohly brát kdykoli a nebyly by limitovány jen tím, co dostanou ke svačince.

Dalším problémem, který rodiče vnímají, je množství podávaných pomazánek. Podle průzkumu děti lépe sní veškeré doporučené potraviny, pokud je mají zašlehané v pomazánce, ať už se jedná o zeleninu, ryby, luštěninu apod., než když je tím volně obložený chleba. Pak mají děti tendenci pečivo sníst samotné. Pokud je chleba obložený, dětem příloha padá. Je proto lépe vše smíchat dohromady. Děti mají více

rády všelijaké sladké pomazánky, např. nutelové máslo, medové máslo, tvarohovou s medem, s rozinkami apod. Vzhledem k výsledkům výzkumu bych tedy navrhla jako možné řešení podávat dětem suché pečivo a pomazánku na talířku, aby si děti mohly pečivo namazat samy. Děti, které pomazánky nemají rády, je jíst nemusí. Zkušeností školky ale je, že pokud mají děti možnost zapojit se do „obsluhy“ samy, sní i to, co by jinak nejedly. Další alternativou svačinek by pak mohlo být častější podávání jogurtů, termixů, tvarohů a dalších mléčných výrobků, nebo celozrnného pečiva např. s plátkem sýra, které mazáno být nemusí. Dalším řešením je podávání sladkého pečiva, např. kobliha, koláč, závin, croissant, ovšem podle doporučení výživových norem se sladké pečivo doporučuje podávat maximálně dvakrát do měsíce. Protože se školka potýká s problémem plnit spotřební koš mlékem, řešením by bylo podávat dětem různé cereálie s mlékem.

Dále si rodiče stěžovali na pitný režim. Děti mají celý den k dispozici dostatečné množství nápojů v podobě čisté vody, minerálky, čaje ovocného, zeleného i bylinkového, ovocných džusů a šťáv, které bývají ředěny vodou, aby nebyly moc sladké. V tomto ohledu si myslím, že je pitný režim dostatečný, a není tedy třeba dělat žádná nápravná opatření.

## **Personál**

Pokud jde o personál jako takový, ten byl často jmenován mezi přednostmi obou školek. Personál je tvořen nejen pedagogickými pracovníky, ale také kuchařkami a uklízečkami, které jsou s dětmi denně v přímém kontaktu. Spokojenost se samotným pedagogickým personálem není stoprocentní, i když dosáhla poměrně vysokého hodnocení. Hůře vnímány jsou pedagožky z mateřské školy Dětská. Zaměřila bych se proto na jejich přístup jak k dětem, tak i k jejich rodičům. Je velmi důležité vytvořit vhodné pracovní podmínky a také systém odměňování. Také bych doporučila nadále získávat nové informace týkající se výchovy dětí prostřednictvím různých školení a seminářů. Vedení mateřské školy bych rovněž navrhla zaměřit se více na tuto oblast a zjistit, co konkrétně rodičům vadí, vzhledem k tomu, že důležitost kvalitního personálu je pro rodiče vysoká.

### **Provozní doba**

Obě mateřské školy mají provozní dobu od 6:00 do 16:30. Většině rodičů tato provozní doba vyhovuje, v rámci výzkumu se však objevily návrhy na její úpravu. Do školky docházejí především děti pracujících rodičů, kteří mohou mít problém vyzvednout dítě včas, proto bych doporučila prodloužit tuto provozní dobu alespoň do 17:00.

## 7. Závěr

Ve své diplomové práci jsem se snažila analyzovat konkurenceschopnost mateřské školy, zjistit jaké jsou její konkurenční výhody a poté navrhnout možnosti, kterými by školka zvýšila kvalitu poskytovaných služeb, a tím získala stálý zájem rodičů. Při této analýze byly využity informace jak primární, tak sekundární.

V části věnované charakteristice organizace jsem se věnovala představení mateřské školy, její organizaci, financování, stravování a výběru zájmových činností. Také jsem se zde pokusila nastínit konkurenci mateřské školy a její zhodnocení. Na závěr této kapitoly jsem popsala způsob a pravidla přijímání dětí do mateřské školy.

V části teoretických východisek analýzy konkurenceschopnosti jsem se nejprve zaměřila na teorii marketingu služeb, popsala jsem trendy v marketingu, vlastnosti služeb a jednotlivé prvky marketingového mixu. Následně jsem se věnovala teorii konkurence, konkurenční strategii, konkurenceschopnosti a vybraným metodám sloužícím k analýze konkurenceschopnosti, tedy Porterově analýze konkurenčních sil, SWOT analýze, STEP analýze a poziční mapě. Poté jsem charakterizovala neziskové a příspěvkové organizace a vypsala jsem kritéria pro výběr mateřské školy.

V další části jsem popsala metodiku sběru dat. Primární data byla sesbírána pomocí metody dotazování. Dotazník obsahoval otázky týkající se spokojenosti s různými oblastmi. Respondenty tvořili rodiče dětí navštěvující mateřskou školu Dětská a Větrná. Sekundární data jsem pak získala především studiem interních materiálů školky.

Z výzkumu vyplynulo, že největší předností obou mateřských škol je personál, který je také pro rodiče významný. Naopak největším nedostatkem je zahrada MŠ Dětská. Tento nedostatek si uvědomuje i vedení školky. Dále mají rodiče výhrady k výběru kroužků a k jídelníčku.

Na základě výsledků analýzy jsem vytvořila několik návrhů a doporučení, které by měly vést ke zlepšení tržního postavení a dopomoci k vyšší konkurenceschopnosti. Jedná se především o zlepšení komunikace, úpravu zahrady MŠ Dětská, rozšíření výběru zájmových činností, úpravu jídelníčku apod.

Věřím, že výsledky, které ukázal marketingový výzkum, pomohou školám nejen určit problémové oblasti, se kterými jsou rodiče nespokojeni, ale zároveň nabídne také inspiraci na odstranění těchto nedostatků, popřípadě návrhy na další zlepšení nebo rozšíření poskytovaných služeb. Realizací těchto opatření by si mateřská škola zabezpečila nejen udržení svého dobrého jména a zákazníků, ale také získání nových zákazníků.

# Seznam použité literatury

## KNÍŽKY

1. BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. Zlín: VeRBuM, 2010. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
4. HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Aplikovaný marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
5. HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
6. JAMESON, Helen; WATSON, Madeline. *Starting and Running a Nursery*. 1st edition. [s.l.] : Stanley Thornes Publishers, 1998. 168 s. ISBN 0-7487-3347-7.
7. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
8. Kolektiv autorů. *Význam marketingu a obchodu pro zvyšování konkurenceschopnosti v rámci sjednocené Evropy*. 1. vydání. Repronis Ostrava, 2004. 117 s. ISBN 80-7329-076-6
9. KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vydání. CP Books, a.s., 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0
10. KOTLER, P, WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 240 s. ISBN 978-80-27-2432-4.
12. MOSS, Peter; PEN, Helen. *Transforming Nursery Education*. 1st edition. [s.l.] : Paul Chapman Publishing, 1996. 177 s. ISBN 1-8596-308-9.
13. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: BECK, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
14. SINGH, Bhoodev. *Preschool Education*. 1st edition. New Delhi : A P H Publishing Corporation, 2007. 253 s. ISBN 81-7648-757-0.
15. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. 2. vydání. Zlín: EKKA, 1994. 256 s. ISBN 80-900015-8-0.



16. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
17. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
18. ZAPLETALOVÁ, Š. *Marketing a marketingové dovednosti I*. 1. vydání. Vysoká škola podnikání, 2006. 73 s. ISBN 80-86764-46-X.

## INTERNET

19. <[www.ms-detska.cz](http://www.ms-detska.cz)>. (10. 12. 2010)
20. <[www.msve.cz](http://www.msve.cz)>. (10. 12. 2010)
21. <[www.skolkaexilu.cz](http://www.skolkaexilu.cz)>. (11. 12. 2010)
22. <[www.msdvorni.cz/oorgan.htm](http://www.msdvorni.cz/oorgan.htm)>. (11. 12. 2010)
23. <[www.msnezvalovo.cz](http://www.msnezvalovo.cz)>. (11. 12. 2010)
24. <[www.msctyrlistek.wz.cz](http://www.msctyrlistek.wz.cz)>. (11 . 12. 2010)
25. <[www.mssokolovska.wz.cz](http://www.mssokolovska.wz.cz)>. (11. 12. 2010)
26. <[www.msukrajinska.cz](http://www.msukrajinska.cz)>. (11. 12. 2010)
27. <[www.skupysoupala.cz](http://www.skupysoupala.cz)>. (11. 12. 2010)
28. <[www.msotysynka.cz](http://www.msotysynka.cz)>. (11. 12. 2010)
29. <[www.makovskeho.cz](http://www.makovskeho.cz)>. (11. 12. 2010)
30. <[www.moporuba.cz/radnice/poo\\_skolky.htm](http://www.moporuba.cz/radnice/poo_skolky.htm)>. (10. 12. 2010)
31. <[www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/2000/250000/Sb\\_250000\\_-----\\_.php](http://www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/2000/250000/Sb_250000_-----_.php)>. (8. 1. 2011)
32. <[cs.wikipedia.org/wiki/Příspěvková\\_organizace](http://cs.wikipedia.org/wiki/Příspěvková_organizace)>. (8. 1. 2011)
33. <[www.scribube.com/limba/ceha-slovaca/konkurrenn-strategie2026212323.php](http://www.scribube.com/limba/ceha-slovaca/konkurrenn-strategie2026212323.php)>. (9. 1. 2011)
34. <[www.babyweb.cz/Clanky/a4809-Co-se-hodi-vedet-pri-vyberu-skolky.aspx](http://www.babyweb.cz/Clanky/a4809-Co-se-hodi-vedet-pri-vyberu-skolky.aspx)>. (9. 1. 2011)
35. <[www.babyweb.cz/Clanky/a2103-Jak-vybrat-skolku.aspx](http://www.babyweb.cz/Clanky/a2103-Jak-vybrat-skolku.aspx)>. (9. 1. 2011)
36. <[www.babyweb.cz/Clanky/a2885-Skolku-statni-nebo-soukromou](http://www.babyweb.cz/Clanky/a2885-Skolku-statni-nebo-soukromou)>. (9. 1. 2011)
37. <[www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza](http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza)>. (10. 1. 2011)

38. <[www.materskeskolky.cz/nskolka.php?mesto=Ostrava%20-%20Poruba&ide=5130&akce=preregistr](http://www.materskeskolky.cz/nskolka.php?mesto=Ostrava%20-%20Poruba&ide=5130&akce=preregistr)>. (12. 2. 2011)
39. <[www.robinsonka.unas.cz](http://www.robinsonka.unas.cz)>. (12. 2. 2011)
40. <[www.deaf-ostrava.cz](http://www.deaf-ostrava.cz)>. (12. 2. 2011)
41. <[www.skolkauskolky.cz](http://www.skolkauskolky.cz)>. (12. 2. 2011)
42. <[www.helloteddy.cz](http://www.helloteddy.cz)>. (21. 3. 2011)
43. <[www.montyskolka.cz](http://www.montyskolka.cz)>. (21. 3. 2011)
44. <[www.zdravaskolka.cz](http://www.zdravaskolka.cz)>. (21. 3. 2011)
45. <[www.liduskams.estranky.cz](http://www.liduskams.estranky.cz)>. (21. 3. 2011)
46. <[www.firmy.cz/institute-a-urady/vzdelavaci-institute/materske-skoly/soukrome-materske-skoly/reg/ostrava-mesto](http://www.firmy.cz/institute-a-urady/vzdelavaci-institute/materske-skoly/soukrome-materske-skoly/reg/ostrava-mesto)>. (21. 3. 2011)
47. <[www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda\\_v\\_kc\\_2010](http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc_2010)>. (9. 4. 2011)
48. <[www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>. (9. 4. 2011)
49. <[www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/)>. (9. 4. 2011)

## OSTATNÍ

50. Městský obvod vybavil mateřskou školu infrasaunou. *PRIO: Porubská radnice informuje občany*. Březen 2011, s. 3.
51. Obvod předešel boji o volná místa. *PRIO: Porubská radnice informuje občany*. Duben 2011, s. 10.
52. BENEŠOVÁ, Ivana. Česká nebo anglická školka? Co je lepší? *Maminka*. Prosinec 2010, s. 19
53. ČERNÁ, Kateřina. Nechte si poradit (Maminky maminkám). *Maminka*. Listopad 2010, s. 55.
54. KONÍČKOVÁ, Mirka. Výběr mateřské školy. *Maminka*. Duben 2008, s. 18.
55. Přednáška – marketing služeb
56. Cvičení – marketing služeb
57. Přednáška – marketing
58. Cvičení – marketing
59. Interní informace školky

## Seznam zkratek

aj.	a jiný
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
Kč	korun českých
MŠ	mateřská škola
např.	například
Sb.	Sbírka
str.	strana
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
ZŠ	základní škola

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje diplomové práce budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého bydliště studenta:

Višňová 2033/149, Ostrava-Poruba, 708 00

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí respondentů

Příloha 3: Fotografie

## Seznam obrázků

Obrázek 2.3.1: Organizační struktura MŠ .....	4
Obrázek 3.2.1: Kroky při analýze konkurence .....	21
Obrázek 3.2.2: Konkurenční síly .....	23
Obrázek 5.1.1: Pohlaví respondentů .....	34
Obrázek 5.1.2: Věková struktura respondentů .....	35
Obrázek 5.1.3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	35
Obrázek 5.1.4: Poziční mapa MŠ Dětská .....	38
Obrázek 5.2.1: Pohlaví respondentů .....	39
Obrázek 5.2.2: Věková struktura respondentů .....	40
Obrázek 5.2.3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	40
Obrázek 5.2.4: Poziční mapa MŠ Větrná .....	43
Obrázek 5.3.1: Důvod změny mateřské školy .....	44
Obrázek 5.3.2: Nejčastěji jmenovaná přednost MŠ Větrná .....	45
Obrázek 5.3.3: Nejčastěji jmenovaný nedostatek MŠ Dětská .....	45
Obrázek 5.3.4: Nově navrhované zájmové aktivity .....	46
Obrázek 5.3.5: Návštěvnost internetových stránek konkurenčních MŠ .....	46

## Seznam tabulek

Tabulka 2.3.1: Struktura zaměstnanců dle profesí .....	3
Tabulka 2.3.2: Struktura zaměstnanců dle věku .....	4
Tabulka 4.1.1: Časový harmonogram výzkumu .....	32
Tabulka 5.5.1: SWOT analýza .....	48

## Příloha 1

### Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou oboru marketing a obchod na Ekonomické fakultě VŠB-TUO a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zaměřen na získání informací týkající se **postavení této mateřské školy** na trhu.

Dotazník je zcela anonymní a údaje v něm poskytnuté budou využity pouze k vypracování mé diplomové práce.

Vámi vybrané odpovědi **zakřížkujte**. Pokud není uvedeno jinak, označte jen **jednu** odpověď. Vyplněné dotazníky pak, prosím, zanechejte opět v prostorách šatny.

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Renata Kaboňová

---

#### 1. Odkud jste se o školce dozvěděli?

- 1.1. ☐ od známých
- 1.2. ☐ z internetu
- 1.3. ☐ z plakátů informujících o zápisu
- 1.4. ☐ z časopisu PRIO
- 1.5. ☐ jiné: .....

#### 2. Máte zkušenosti také s jinou školkou (např. u staršího sourozence)?

- 2.1. ☐ ano
- 2.2. ☐ ne => přejděte na otázku č. 4

#### 3. Proč jste školku změnili?

- 3.1. ☐ nespokojenost
- 3.2. ☐ změna bydliště
- 3.3. ☐ plná kapacita
- 3.4. ☐ jiné: .....

#### 4. Dle Vašich zkušeností ohodnoťte spokojenost a důležitost u následujících prvků týkajících se Vaší školky – ohodnoťte na škále 1-5 (1 = maximální, 5 = minimální)

	Spokojenost	Důležitost
4.1 Cena		
4.2 Strava		
4.3 Zájmové aktivity		
4.4 Dopravní dostupnost		
4.5 Prostředí (umístění školky)		
4.6 Vybavení školky		
4.7 Pedagogičtí pracovníci		

**5. Jaké jsou podle Vás přednosti školky?**

.....

**6. Jaké jsou podle Vás nedostatky školky? Co byste změnili?**

.....

**7. Jak jste spokojen/a s výběrem zájmových aktivit, které školka nabízí?**

- 7.1. ☐ velmi spokojen  
7.2. ☐ spíše spokojen  
7.3. ☐ spíše nespokojen  
7.4. ☐ velmi nespokojen

**8. Jaké další zájmové aktivity byste v nabídce uvítali?**

.....

**9. Uvítali byste více akcí s účastí rodičů?**

- 9.1. ☐ ne  
9.2. ☐ ano, jaké: .....

**10. Jak jste spokojen/a s jídelníčkem?**

- 10.1. ☐ velmi spokojen  
10.2. ☐ spíše spokojen  
10.3. ☐ spíše nespokojen  
10.4. ☐ velmi nespokojen

**11. Co Vám v jídelníčku chybí?**

.....

**12. Má Vaše dítě nějaké omezení týkající se potravin (např. zdravotní, náboženské)?**

- 12.1. ☐ ne => přejděte na otázku č. 14  
12.2. ☐ ano, jaké: .....

**13. Vycházejí Vám v tomto ohledu ve školce vstříc?**

- 13.1. ☐ ano, vycházejí  
13.2. ☐ ne, nevycházejí

**14. Vyhovuje Vám provozní doba MŠ?**

- 14.1. ☐ vyhovuje  
14.2. ☐ nevyhovuje; doplňte, jaká by vám vyhovovala lépe: .....

**15. Jaký způsob platby za MŠ preferujete:**

- 15.1. ☐ hotovost  
15.2. ☐ převod z účtu  
15.3. ☐ poštovní složenka

**16. Sledujete internetové stránky MŠ?**

- 16.1. ☐ ano, pravidelně  
16.2. ☐ ano, občas  
16.3. ☐ ne



**17. Sledujete internetové stránky jiných MŠ?**

- 17.1. ☐ ano, pravidelně  
17.2. ☐ ano, občas  
17.3. ☐ ne

**18. Jste:**

- 18.1. ☐ muž  
18.2. ☐ žena

**19. Kolik je Vám let?**

- 19.1. ☐ 15-24  
19.2. ☐ 25-34  
19.3. ☐ 35-44  
19.4. ☐ nad 45

**20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- 20.1. ☐ základní  
20.2. ☐ SŠ bez maturity  
20.3. ☐ SŠ s maturitou  
20.4. ☐ VOŠ  
20.5. ☐ VŠ

## Příloha 2

### Absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí respondentů

#### 1. Odkud jste se o školce dozvěděli?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
od známých	35	61,40	14	29,17	49	46,67
z internetu	2	3,51	8	16,67	10	9,52
z plakátů	8	14,04	6	12,50	14	13,33
z časopisu PRIO	0	0,00	2	4,17	2	1,90
blízko bydliště	3	5,26	9	18,75	12	11,43
z minulosti	7	12,28	4	8,33	11	10,48
ostatní	2	3,51	5	10,42	7	6,67
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

#### 2. Máte zkušenosti také s jinou školkou (např. u staršího sourozence)?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
ano	18	31,58	20	41,67	38	36,19
ne	39	68,42	28	58,33	67	63,81
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

#### 3. Proč jste školku změnili?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
nespokojenost	6	33,33	3	15,00	9	23,68
změna bydliště	8	44,44	8	40,00	16	42,11
plná kapacita	4	22,22	4	20,00	8	21,05
nebyl důvod navštěvovat logo.	0	0,00	5	25,00	5	13,16
<b>celkem</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>	<b>38</b>	<b>100,00</b>

#### 4. Dle Vašich zkušeností ohodnoťte spokojenost a důležitost u následujících prvků týkajících se Vaší školky.

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	spokojenost	důležitost	spokojenost	důležitost	spokojenost	důležitost
cena	2,05	1,53	1,46	1,96	1,76	1,74
strava	1,47	1,18	1,67	1,38	1,57	1,28
zájmové aktivity	1,96	1,82	1,71	1,67	1,84	1,75
dopravní dostupnost	1,63	1,82	1,21	1,38	1,42	1,60
prostředí (umístění MŠ)	1,93	1,51	1,25	1,29	1,59	1,40
vybavení školky	1,46	1,39	1,33	1,46	1,39	1,42
pedagogičtí pracovníci	1,75	1,18	1,25	1,00	1,50	1,09

### 5. Jaké jsou podle Vás přednosti školky?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
nic	7	10,00	10	17,86	17	13,49
personál	14	20,00	20	35,71	34	26,98
práce s dětmi	11	15,71	2	3,57	13	10,32
prostředí školky	7	10,00	2	3,57	9	7,14
vybavení	12	17,14	2	3,57	14	11,11
blízko bydliště	4	5,71	6	10,71	10	7,94
množství akcí	6	8,57	2	3,57	8	6,35
zahrada	0	0,00	6	10,71	6	4,76
ostatní	9	12,86	6	10,71	15	11,90
<b>celkem</b>	<b>70</b>	<b>100,00</b>	<b>56</b>	<b>100,00</b>	<b>126</b>	<b>100,00</b>

### 6. Jaké jsou podle Vás nedostatky školky? Co byste změnili?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
nic	12	21,05	29	55,77	41	37,61
zahrada	34	59,65	0	0,00	34	31,19
otevírací doba	3	5,26	2	3,85	5	4,59
stravování (pomazánky)	3	5,26	4	7,69	7	6,42
málo besídek pro rodiče	3	5,26	0	0,00	3	2,75
málo kroužků pro malé	2	3,51	2	3,85	4	3,67
málo kroužků pro kluky	0	0,00	3	5,77	3	2,75
málo kroužků a akcí	0	0,00	4	7,69	4	3,67
ostatní	0	0,00	8	15,38	8	7,34
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>	<b>109</b>	<b>100,00</b>

### 7. Jak jste spokojen/a s výběrem zájmových aktivit, které školka nabízí?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
velmi spokojen/a	21	36,84	14	29,17	35	33,33
spíše spokojen/a	29	50,88	26	54,17	55	52,38
spíše nespokojen/a	7	12,28	8	16,67	15	14,29
velmi nespokojen/a	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

### 8. Jaké další zájmové aktivity byste v nabídce uvítali?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
nic	28	43,75	20	37,04	48	40,68
pro malé děti	11	17,19	6	11,11	17	14,41
taneční	10	15,63	6	11,11	16	13,56
sportovní	5	7,81	8	14,81	13	11,02
hudební	2	3,13	4	7,41	6	5,08
jazyky pro nejmenší	0	0,00	6	11,11	6	5,08
ostatní	8	12,50	4	7,41	12	10,17
<b>celkem</b>	<b>64</b>	<b>100,00</b>	<b>54</b>	<b>100,00</b>	<b>118</b>	<b>100,00</b>

### 9. Uvítali byste více akcí s účastí rodičů?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
ano	14	24,56	21	43,75	35	33,33
ne	43	75,44	27	56,25	70	66,67
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
výlety	6	31,58	6	22,22	12	26,09
besídky	5	26,32	4	14,81	9	19,57
jarmark	3	15,79	3	11,11	6	13,04
na zahradě	2	10,53	2	7,41	4	8,70
tvůrčí dílny	1	5,26	4	14,81	5	10,87
maškarní	0	0,00	3	11,11	3	6,52
ostatní	2	10,53	5	18,52	7	15,22
<b>celkem</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

### 10. Jak jste spokojen/a s jídelníčkem?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
velmi spokojen/a	30	52,63	14	29,17	44	41,90
spíše spokojen/a	24	42,11	30	62,50	54	51,43
spíše nespokojen/a	3	5,26	4	8,33	7	6,67
velmi nespokojen/a	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

#### 11. Co Vám v jídelníčku chybí?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
nic	52	91,23	28	56,00	80	74,77
přebývají pomazánky	3	5,26	2	4,00	5	4,67
více ovoce a zeleniny	2	3,51	4	8,00	6	5,61
více sýrů a jogurtů	0	0,00	2	4,00	2	1,87
více cereálií	0	0,00	2	4,00	2	1,87
ostatní	0	0,00	12	24,00	12	11,21
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>	<b>107</b>	<b>100,00</b>

#### 12. Má Vaše dítě nějaké omezení týkající se potravin?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
ano	2	3,51	2	4,17	4	3,81
ne	55	96,49	46	95,83	101	96,19
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
alergie	1	50,00	2	100,00	3	75,00
náboženství	1	50,00	0	0,00	1	25,00
<b>celkem</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

#### 13. Vycházejí Vám v tomto ohledu ve školce vstříc?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
ano, vycházejí	2	100,00	2	100,00	4	3,81
ne, nevycházejí	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>celkem</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>3,81</b>

#### 14. Vyhovuje Vám provozní doba školky?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
vyhovuje	50	87,72	42	87,50	92	87,62
nevyhovuje	7	12,28	6	12,50	13	12,38
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
od 5:45 do 17:00	2	28,57	0	0,00	2	15,38
od 5:30	0	0,00	2	33,33	2	15,38
do 17:00	5	71,43	2	33,33	7	53,85
do 17:30	0	0,00	2	33,33	2	15,38
<b>celkem</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>13</b>	<b>100,00</b>

#### 15. Jaký způsob platby za školku preferujete?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
hotovost	12	21,05	8	16,67	20	19,05
převod z účtu	41	71,93	40	83,33	81	77,14
poštovní složanka	4	7,02	0	0,00	4	3,81
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

#### 16. Sledujete internetové stránky školky?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
ano, pravidelně	28	49,12	26	54,17	54	51,43
ano, občas	15	26,32	20	41,67	35	33,33
ne	14	24,56	2	4,17	16	15,24
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

#### 17. Sledujete internetové stránky jiných školek?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
ano, pravidelně	0	0,00	0	0,00	0	0,00
ano, občas	25	43,86	6	12,50	31	29,52
ne	32	56,14	42	87,50	74	70,48
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

#### 18. Jste:

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
muž	3	5,26	10	20,83	13	12,38
žena	54	94,74	38	79,17	92	87,62
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

### 19. Kolik je Vám let?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
15-24	1	1,75	2	4,17	3	2,86
25-34	34	59,65	28	58,33	62	59,05
35-44	21	36,84	17	35,42	38	36,19
nad 45	1	1,75	1	2,08	2	1,90
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

### 20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

položka	MŠ Dětská		MŠ Větrná		celkem	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
ZŠ	0	0,00	1	2,08	1	0,95
SŠ bez maturity	15	26,32	10	20,83	25	23,81
SŠ s maturitou	21	36,84	18	37,50	39	37,14
VOŠ	4	7,02	8	16,67	12	11,43
VŠ	17	29,82	11	22,92	28	26,67
<b>celkem</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>

### Příloha 3

#### MŠ Dětská





## MŠ Větrná

